

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز
الاستشارات والبحوث والتطوير



مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربع سنوية ★ عِلْميَّة ★ مُحَكَّمة

رئيس مجلس الإدارة

أ.د./ أحمد محمود يوسف

رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير

أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

السنة الرابعة والعشرون - العدد الثانى - إبريل ٢٠٠٦



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية





مركز

الاستشارات والبحوث والتطوير

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة   السنة الرابعة والعشرون   العدد الثاني – إبريل ٢٠٠٦

الاشتراكات السنوية:	**المؤسسات**	**الأفراد**
جمهورية مصر العربية:	٢٠٠ جنيه مصري	٨٠ جنيهاً مصرياً
الدول العربية والأجنبية:	١٢٠ دولاراً	٦٠ دولاراً
الإعلانات:	يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.	

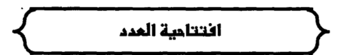
عنوان المراسلات:

السيد الأستاذ الدكتور/رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٢٣٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : crdc@sadatacademy.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

في هـــذا العــــدد



أ.د. / أحمد محمود يوسف
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

نظراً لتعدد وتداخل الجوانب البحثية العلمية والعملية المرتبطة بالجهود البحثية أصبحت هناك حاجةٌ متزايدة لتوفير مناخ بحثي يعتمد على توافر المنافذ العلمية المحترمة لتحكيم ونشر الأبحاث والدراسات العلمية ، الأمر الذي يدعو الجهات العلمية ومنها الجامعات والأكاديميات أن تقوم بدراسة المتطلبات البحثية للجهات المختلفة في المجتمع وتحديد خصائص المقترحات البحثية أو المجالات العلمية التي تدخل في مجال اهتمامها ، أو طبيعة المشاركين في إجراء البحوث العلمية بها .

ولذا اتجهت الأكاديمية إلى تدعيم أعضاء هيئتها العلمية عن طريق تطوير قواعد المعلومات والبيانات الخاصة بتلك الجهات بما يساعد على تعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي .

وأخيراً لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر لهيئة تحرير المجلة على الجهد المبذول في تدعيم المسيرة البحثية والتنموية للأكاديمية .

والله وليّ التوفيق .

الاندماج المصرفي وأبعاده وعلاقته بزيادة القدرة التنافسية للبنوك

أ.د. / عبد المطلب عبد الحميد
عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

يمكن القول إن الاندماج المصرفي Merger هو أحد النواتج الأساسية للعولمة Globalization ومن ثم يعتبر الاندماج المصرفي هو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة الذي تزايد تأثيره بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية .

ويلاحظ أن الاندماج المصرفي يتزايد بشكل كبير نتيجة لمتغيرين آخرين أساسيين من متغيرات العولمة اللذان أثرا ولا زال يؤثران بشكل متزايد على اقتصاديات البنوك ، ونعني هنا بالمتغير الأول ، ذاك المتغير المتعلق باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات التي تتولى تطبيقها منظمة التجارة العالمية التي حلت محل الجات في مجال تطبيق اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، والأهم أن هذا الاتجاه نحو تحرير الخدمات المصرفية قد زاد من حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ يشكل لنا ما يسمى بالكيانات المصرفية العملاقة التي تكون قادرة على المنافسة في السوق المصرفية العالمية .

أما المتغير الثاني من متغيرات العولمة والذي جعل من الاندماج المصرفي حتمية فهو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن ٨% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك أخذاً في الاعتبار الأصول الخطرة ، وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية العالمية.

وهكذا كان الاندماج المصرفي نتاجاً لهذين المتغيرين وغيرهما من متغيرات العولمة التي يظهر تفاعل متغيراتها بوضوح وتأثيرها العميق على النظام المصرفي العالمي في إطار ما يسمى بعولمة البنوك ومن ثم أخذت تتغير اقتصاديات البنوك في منظومة إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية في ظل العولمة .

ومن ناحية أخرى ، يلاحظ أن عمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط ، بل شملت في أحيان كثيرة على حالات اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفية من دول مختلفة ، أي تعدت المستوى المحلي إلى المستوى العالمي Gross Border Mergers .

ويبدو أن ذلك يثير الاهتمام حول هذا المتغير وهذا التحول نحو المزيد من الاندماج المصرفي في ظل العولمة ، بل يثير التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة وإيضاح حول التعريف بالاندماج المصرفي ومناهجه وعلاقته بالخصخصة بل وعلاقته بالعولمة وزيادة القدرة التنافسية .

ويتناول هذا المقال مهمة إيضاح كل تلك الجوانب من خلال التحليل التالي :

أولاً : التعريف بالاندماج المصرفي Merger:

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي وقد اختلطت المفاهيم وتنوعت وتداخلت في هذا المجال بين ثلاثة مفاهيم ، وهي : الاندماج والدمج والاستحواذ . ولأغراض التوحيد والتحديد المنهجي فنحن سنفضل استخدام مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربي للمصطلح الأجنبي Merger حيث إن الأخير هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية تكاملية إرادية لأغراض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ بين كيانين متقاربين ومتفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج ، أما الدمج فيوحي بأن تلك العمليات تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية ، أما الاستحواذ فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير وبنك صغير أو أكثر والأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل اسمه في الغالب، ولذلك فإن الاستحواذ يمكن أن يُكَوّن درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي والاتفاقي بين كيانين مصرفيين ؛ لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة .

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الاندماج المصرفي Merger على أنه : "اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد" .

والاندماج المصرفي كما هو واضح هو أحد وسيلتين للنمو والبقاء والاستمرار حيث من المعروف أن البنك قد ينمو من الداخل من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها وحده في إطار التوظيف الكفء لموارده المتاحة ، ومن ناحية أخرى فإن البنك قد ينمو من الخارج من خلال الاندماج المصرفي .

ويرى البعض أن الاندماج المصرفي هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج Aquised Bank عن ترخيصه ويتخذ اسماً جديداً عادة يكون المؤسسة الدامجة أو الحائزة Aquising Organization وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج".

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على الاستحواذ Acquisition على أنه الاندماج المصرفي وهو الذي يتم بين بنك كبير أو كيان مصرفي أكبر وبنك أو كيان مصرفي صغير أو أصغر ، وفي الواقع العملي يضيق الفارق بين الاندماج والاستحواذ حيث يشترك الاثنان أو الصورتان في سمة أساسية أنهما عمليتان تحدثان بصورة طبيعية بعد أن يتم التوصل بين المؤسسات المصرفية الدامجة والمندمجة إلى الاتفاق على عملية الاندماج أو الاستحواذ والتصديق على ذلك ؛ عن طريق مجلس إدارة كل مؤسسة ، ويمكن التصويت على هذه العملية من المساهمين في المؤسستين إذا سمحت بيئة الاندماج المصرفي بذلك .

ومن ناحيةٍ أخرى يرى البعض أن الاندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج".

ومن هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي يَعني أنه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ، ويحاول أن يحقق أبعاداً ثلاثة :

البعد الأول : المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين من خلال :

* اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية ، بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن شروط والوصول إلى أقصى عائد .

* اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.

* اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية، وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود ، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.

* اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكِيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية .

البعد الثاني : خلق وضع تنافسي للكِيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكلٍ أكثر فعالية وكفاءة وإبداع .

البعد الثالث : إحلال كِيان إداري جديد أكثر خبرة؛ ليؤدي وظائف البنك بدرجةٍ أعلى من الكفاءة ، ومن ثم يكتسب الكِيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجاً وأكثر إشراقاً من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أماناً .

ويلاحظ أنه في ظل العولمة يعتبر الاندماج المصرفي ضرورةً حتمية للبنوك الصغيرة واتفاقاً لتعظيم العائد للبنوك الكبيرة حيث ينطوي على زيادة القدرة التنافسية للكيانات المندمجة والتمتع بوفورات الحجم الكبير وزيادة القدرة على تطبيق تكنولوجيا

العمل المصرفي وتخفيض تكلفة أداء الخدمات المصرفية والارتقاء بجودتها وإعادة هيكلة البنوك والصناعة المصرفي مادياً وبشرياً ؛ بحيث تكون أكثر قدرة على التعامل مع العولمة وآثارها والكيانات المصرفية العملاقة التي تتشكل في عصر التكتلات والكيانات الكبيرة . وتجدر الإشارة إلى أن الاندماج المصرفي لابد أن يسبقه دراسات كافية توضح النتائج المتوقعة من حدوثه والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له.

وفي كل الأحوال فإن الاندماج المصرفي يكون مبنياً دائماً على التحالف الاستراتيجي والتعاون بين المتنافسين كأداة للتكيف والتواحد والاستمرار في ظل العولمة .

ثانياً : العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة وزيادة القدرة التنافسية والخصخصة:

ليس من الصعب إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة وزيادة القدرة التنافسية والخصخصة حيث يمكن إثبات ذلك من خلال التحليل التالي :

١- **العلاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة** : لقد ذكرنا في مقدمة هذا المقال أن الاندماج المصرفي هو أحد النواتج الأساسية للعولمة ، فهو أحد المتغيرات الأساسية للعولمة، ويتزايد الاندماج المصرفي نتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة اللذان أثرا ولا زال يؤثران بشكل متزايد على اقتصاديات البنوك ونعني هنا بالمتغير الأول ، ذلك المتغير المتمثل في اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات وهو ما أدى إلى تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ يشكل لنا ما يسمى بالكيانات المصرفية العملاقة، أما المتغير الثاني من متغيرات العولمة ، والذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية فهو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية ، أضف على ذلك المتغيرات الأخرى للعولمة ونعني بها تصاعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وكذلك تكريس ظاهرة التكتلات الاقتصادية العملاقة مثل الاتحاد الأوروبي والنافتا والآسيان وغيرها وتزايد دور الشركات متعددة الجنسيات كلها تفاعلت مع غيرها من العوامل لتعيد هيكلة صناعة الخدمات المصرفية وخلقت أسواقاً مصرفية تنافسية على المستوى العالمي ، وهو ما يشكل في الوقت الحالي ما يسمى بعولمة البنوك . وفي إطار ذلك زاد الاتجاه بشكل كبير وسريع نحو إحداث المزيد من الاندماج المصرفي على مستوى البنوك المحلية في الكثير من الدول وكذلك على مستوى البنوك العالمية والمتواجدة في أكثر من دولة من دول العالم .

٢- العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية : فإذا كانت العولمة بمتغيراتها المختلفة ، أبرزت الحاجة الشديدة إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة ومن ثم زاد الاتجاه بشكلٍ كبير نحو إحداث المزيد من عمليات الاندماج المصرفي ، ومن ثم ليس من العسير إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، حيث يعتبر الاندماج المصرفي هو أحد متغيرات العولمة الذي من خلاله يستطيع أي بنك أن يتكيف ويتفاعل مع العولمة ومتغيراتها وتغيراتها وتحدياتها ، فإذا كانت أحد تحديات العولمة هو زيادة حدة المنافسة فإن الاندماج المصرفي هو رد فعل يكاد يكون ضرورياً وحتمياً لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة ؛ من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والأعباء Minimization of the Cost وتعظيم الأرباح والعائد Maximization of the Profit and Return ولعل محصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية .

وثمة ملاحظة جديرة بالتأمل في هذا المجال ، وهي أن الثقل الاقتصادي للكيان المصرفي الجديد الناشئ عن الاندماج بين عدد من البنوك ، لا يكون مجرد مجموع حسابي للثقل الاقتصادي لهذه البنوك ، إنما ينشأ من هذا الاندماج المصرفي تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع، ويرجع ذلك إلى أن الاندماج المصرفي يسفر عن قوى ديناميكية خلاقة تؤدي إلى نتائج وتطورات اقتصادية ، كماً وكيف ، الأمر الذي يتولد عنه وفورات اقتصادية أكبر تتمثل في زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وارتفاع مستويات الأداء بمعدلات ما كانت لتتحقق في كل بنك منفرد فيما لو ظل خارج إطار الكيان المصرفي المندمج . .

وهذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ (٢+٢=٥) .

ويتضح ذلك من النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي لعل من أهمها :

١/٢ إن الاندماج المصرفي خاصة بين المصارف الصغيرة ، يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة والأجهزة الآلية في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها مما يساعد على دعم كفاءة العمل المصرفي .

٢/٢ التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية ؛ مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم

نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادرها .

٢/٣ تحسين الربحية وخفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية .

٢-٤ زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظمة تحرير الخدمات المالية والتي سيترتب عليه تصاعد هذه المنافسة في الأسواق المالية بما يثقل كاهل البنوك صغيرة الحجم .

٢/٥ زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرر المالي .

٣- العلاقة بين الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك : يشترك الاندماج المصرفي والخصخصة في كونهما نواتج العولمة ومن متغيراتها وعناصرها الأساسية وقد ثار جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خصخصة البنوك وهل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس .

ويبدو أن هذا الجدل غير مثار أساساً على مستوى القطاع المصرفي في الدول الرأسمالية المتقدمة؛ لأن معظم تجارب الاندماج المصرفي التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص وبالتالي لا مجال هنا للمفاضلة بين مَن يسبق مَن ؟

أما في الدول النامية مثل مصر وغيرها يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي الذي يأخذ شكل الدمج المصرفي من خلال السلطة النقدية والمصرفية والحكومية ، وتقول أن هذا النوع قد سبق خصخصة البنوك وكانت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك عامة ، على أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير المندمج ضمن الكيان المصرفي الكبير الدامج ، إيماناً بنظرية الأواني المستطرقة التي يبدو من الصعب قبولها في العلوم الاجتماعية والمالية بصفة خاصة على العكس تماماً من حالة العلوم التطبيقية .

وفي ضوء ذلك يرى البعض أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية واقتصادية سليمة وفعالة وأن يكون هناك إعادة لهيكلة العمالة التي تعتبر العامل الرئيس وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكلٍ كبير عن ما هو عليه الحال في بنوك الدول المتقدمة ، وبحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئاً على الكيان المصرفي الموحد بعد الاندماج وبحيث يمكن تهيئة الظروف التشريعية والإدارية والتنظيمية للتعامل مع كيان مصرفي جديد أكثر تطوراً ونشاطاً .

ويضيف نفس الرأي ، إلى أنه في الحالة المصرية رغم أن أداء البنوك العامة في مصر يتسم بالكفاءة بصفة عامة إلا أن الكيانات المصرفية الصغيرة لا تستطيع التعايش بمفردها المتصفة بشدة المنافسة من جانب فروع البنوك

الأجنبية والبنوك الأجنبية التي يمكن أن تنشأ في مصر في ظل العولمة وحرية الاستثمار وتحرير التشريعات المالية وتحرير تجارة الخدمات ، وبذلك نجد أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة ونظم ولوائح بعض البنوك العامة الصغيرة لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الجديدة، وهو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة على الأقل قبل طرحها للبيع وقبل بَدء عملية الاندماج المصرفي ، إذ أنه في هذه الحالة عند حدوث الاندماج المصرفي قبل الخصخصة ؛ يمكن أن يؤدي إلى تكوين كيان بيروقراطي جامد كبير الحجم شكلاً ولكنه ضعيف جوهرياً سرعان ما تعصف به رياح المنافسة والعولمة بمتغيراتها ، ويضاف إلى ما سبق حيوية خصخصة الكيان الكبير بعد الاندماج بعكس فرص النجاح المتاحة لعملية الخصخصة لكل بنك صغير على حدة لإعداده لمرحلة الدمج والمنافسة والانطلاق وتوضح بعض الدراسات أن ٥٨% من حالات الاندماج المصرفي التي حدثت في مناطق مختلفة من العالم لم تحقق قيمة مضافة ويرجع ذلك في رأي الخبراء إلى عدم توافر مقومات الاندماج المصرفي وعدم توافر الإدارات الناجحة لعملية الاندماج والحصول على المواصفات القانونية والتنظيمية اللازمة للاندماج وأن يكون الاندماج المصرفي قد حدث بناءً على دراسات علمية وافية وبحيث لا يكون الاندماج مجرد تجميع لمؤسسات مصرفية في عدد قليل بشكل "احتكار قلة" يؤثر سلبياً على كفاءة العمل المصرفي وحتى الاقتصاد القومي بصفة عامة ، وقد أوضحت تجارب مصر في الاندماج المصرفي في ظل القطاع العام الاتجاه إلى المركزية في إدارة البنوك وضعف الأداء .

ومع تقديرنا الشديد لهذا الرأي فنحن نختلف معه؛ نظراً لأنه ينطوي على خلط واضح بين الاندماج المصرفي الإرادي وبين الدمج المصرفي الذي يأتي من خلال الحكومة أو السلطة النقدية والمصرفية وقد أوضحنا منذ البداية أننا نفرق بين المفهومين ، ويضاف إلى ذلك أننا لا يجب بأي حال من الأحوال أن نضع أسبقية لظاهرتين ومتغيرين منفصلين عن بعضهما البعض تماماً اللّهم كونهما من نواتج العولمة لكن ليس شرطاً أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي ؛ لأن الاندماج المصرفي إذا حدث بدون خصخصة فهو ينطوي على خطوات ومراحل تتعلق بتقييم البنك المندمج بل وإعادة هيكلته من عدمه وفي ظروف معينة ومحددة .

ومن ناحيةٍ أخرى إن الحالة المصرية لن تقبل في المدى القصير والمتوسط إلا خصخصة البنوك الجزئية التي تنطوي في معظم الأحيان على طرح بنكين على أقصى تقدير مبدئي من البنوك العامة ومعنى ذلك أنه خلال تلك الفترة يفترض الرأي السابق أنه لابد من الانتظار حتى تتم الخصخصة بهذه الصورة

ثم يتم الاندماج المصرفي وهـذا يبـدو غيـر منطقياً وغير معقول ومقبول .

إننا يجب أن لا ننسـى مـرة أخـرى أن الخصخصة والاندماج المصرفي هي من نواتج العولمة وحدوث أحدهما فـي اقتصـاد مثـل الاقتصاد المصري ، والقطاع المصرفي لـيس شرطاً لحدوث الآخر قبله ، بل أنـه إذا كـان هنـاك مفاضـلة بـين الانـدماج المصـرفي وخصخصة البنوك في الحالة المصرية ، فـإن البَدء بالاندماج المصرفي هو الأفضل بإعـداد البنوك لتكون في وضـع أكثـر قـدرة علـى المنافسة في ظل العولمة سواء كان الانـدماج سيتم بين بنوك عامة تتسم بالكفاءة كما أشـار الرأي السابق أو بين بنوك خاصـة وأجنبيـة صغيرة وكبيرة وهذا الوضـع الأكثـر توقعـاً حدوثه في البداية ، بل والمطلوب أن تندمج تلك الكيانات المصرفية الخاصـة الصـغيرة فيمـا بينها، أما الاندماج المصرفي بين البنوك العامة والخاصة فهذه مسألة لا يمكن حدوثها لاختلاف طبيعة الاثنين .

العوامل المؤثرة فى مستوى الرضاء الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية فى كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل

إعداد
د. فاطمة مصطفى أحمد

المقدمة:

ترتبط فاعلية أى منظمة بكفاءة العنصر البشرى وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفعال فى استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة فى تعظيم النتائج على ترشيد استخدام تلك الموارد المادية والبشرية، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشرى لتعدد العوامل المؤثرة فيه لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذى جعل المشكلة الرئيسية التى تواجه الإدارة فى أى منظمة هو التعرف على أهم العوامل المؤثرة على العنصر البشرى والتى تنعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل فى المنظمة.

ويعتبر الرضاء الوظيفى من المؤثرات الأساسية التى تلعب دوراً هاماً وحيوياً فى سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم فى الأداء، الأمر الذى يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة فى توفير القدر الكافى من الرضاء الوظيفى لدى الأفراد مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. إن القيادات الإدارية العاقلة والراشدة تسعى إلى توسيع دائرة الرضاء الوظيفى لدى المرؤوسين إيماناً منها بأنه لا يمكن تحقيق الأهداف بصورة تنعكس إيجابياً على المجتمع إلا إذا نجحت فى كسب ولاء التابعين ورضاهم عن العمل داخل التنظيم.

لذلك فإن محور إهتمام هذه الدراسة يدور حول العوامل المؤثرة فى مستوى الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل، تلك العوامل المتمثلة فى محتوى الوظيفة والأجور والمكافآت والترقية وأسلوب القيادة والأشراف والرضاء عن مجموعة العمل، وكذلك الخدمات العامة التى تقدمها الجامعة لمنسوبيها. كما تحاول الدراسة الإجابة على سؤال من النادر أن يجد له الباحث إجابة ذات إتجاة موجب فى ظل الأجواء المغبرة والمعتمة التى تسود بيئية التنظيم الإدارى، وهذا السؤال هو إلى أى مدى يمكن للوظيفة أن تولد الإحساس بالرضاء عن العمل؟ كما تحاول الدراسة تحديد الأسباب الحقيقية التى تقف وراء الشعور بعدم الرضاء.

مشكلة الدراسة:

إن الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله هو خدمة الأفراد، وانطلاقا من ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات تحتل رأس الهرم التعليمي، تتأثر إلي حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة التي يجب دائما أن تعمل على تحسين أوضاع العاملين ورفاهيتهم وذلك بالإستجابة لإحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم، فلم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية أيضاً تهدف إلى تلبية إحتياجات العاملين وخصوصاً أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات مما يؤدى بلا شك إلى رقى العملية التعليمية.

وأصبحت الإدارة تواجه مشكلة أساسية متمثلة فى كيفية ضمان التعاون الإيجابى والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم، وقد أدى هذا إلى زيادة الإهتمام بدراسة الرضاء عن العمل كأحد الأساليب أو

الأدوات الإدارية التى تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة، كما أن التعرف على درجة الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعوامل المؤثرة فيه تعتبر هامة. ومن ثم تدور مشكلة البحث حول موضوع الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل وذلك للتعرف على درجة رضائهم والعوامل المؤثرة فى ذلك الرضاء.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الإعتبارات الآتية:

١- إن نجاح الجامعات فى الإرتقاء بكفاءة نظام التعليم العالى إنما يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشرى بها ممثلاً فى أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين بها بإعتبار هذا العنصر البشرى أحد الأصول الثابتة فى الجامعات.

٢- إن أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون، والمحاضرون، والمعيدون، ومساعدو الباحثين، والموجهون الأكاديميون والمرشدون المهنيون وغيرهم ممن يشارك فى تعليم الطلاب والطالبات لهم التأثير الأقوى فى مجمل بناء نظام التعليم العالى.

٣- عندما يتم إجراء مسوحات للعاملين لمعرفة مدى رضائهم الوظيفى تتحقق الفوائد الآتية:

- تحسين فرص بقاء العاملين فى المنظمة.
- تعمل كنظام إنذار مبكر، لأنها تعمل على كشف المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- تساعد فى التعرف على الحواجز التى تخص إنتاجية العاملين وإزالتها.
- تساعد على فهم أفضل لتطلعات العاملين.
- تسمح بتفهم ردود أفعال العاملين تجاه التغيرات والتحديدات الجديدة.
- الحصول على ولاء العاملين مما يسهم فى رفع الروح المعنوية وبث جو من الثقة والتفاهم والإحترام والتعاون مما يسهم فى تحسين الإنتاجية.

٤- نظراً لقلة الدراسات المماثلة لها فى جامعة الملك فيصل، حيث تعتبر هذه الدراسة "على حد علم الباحثة" الدراسة الأولى والجادة لمحاولة معرفة أراء أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية فى الكلية عن العوامل التى تؤثر فى الرضاء الوظيفى.

وتأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة القائمين على التطوير الإدارى بالمعلومات الجديدة والدقيقة من خلال معرفة مستويات الرضاء الوظيفى والعوامل المؤثرة فيه مما يفيد فى تحسين إتخاذ القرارت التى تساهم فى الإرتقاء بالعملية التعليمية من خلال تفعيل دور العنصر البشرى.

أهداف الدراسة:

١- دراسة مستوى الرضاء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل "قسم الطالبات" بالدمام، إنطلاقاً من الإفتراض القائل بأن الشخص الذي يتمتع بالرضاء الوظيفي أكثر إنتاجية من ذلك الذي لا يتمتع بالرضاء الوظيفي.

٢- تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس وكذلك أعضاء الوظائف الإدارية وإكتشاف نواحي الضعف أو القوة في العوامل التي تسبب الرضاء الوظيفي.

٣- الوصول إلي توصيات تسهم في زيادة الرضاء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية.

منهج الدراسة:

تقع الدراسة فى جزأين أساسيين:

الجزء الأول ويضم الإطار العام للدراسة، والذى يشمل تحديد المشكلة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، ومحددات الدراسة ومنهج الدراسة، ويلى ذلك مراجعة أهم الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم تحديد فروض الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والأسلوب المستخدم فى جمع البيانات الميدانية

والأساليب الإحصائية لإختبار المعنوية.

أما الجزء الثانى من الدراسة فيهتم بالجانب التطبيقى، حيث يتم فيه تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها ثم عرض لأهم النتائج والتوصيات، وأخيراً يتم تحديد وعرض المراجع العلمية العربية والأجنبية.

فروض الدراسة:

تحاول الدراسة التحقق من مدى صحة الفروض الآتية:

١- أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل -شطر الطالبات- لديهن درجة عالية من الرضاء الوظيفى.

٢- لا توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف على مستويات الرضاء الوظيفى.

٣- لا توجد إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية والتقدم الوظيفى على مستويات الرضاء الوظيفى.

٤- لا توجد إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفة التى يشغلونها على مستويات الرضاء الوظيفى.

٥- لا توجد إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الأجور والمكافآت والحوافز على مستويات الرضاء الوظيفى.

٦- لا توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل السائدة على مستويات الرضاء الوظيفى.

٧- لا توجد إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث مدى رضائهن عن الخدمات المقدمة لهن من الجامعة.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التى أعدت فى مجال الرضاء الوظيفى للعديد من المهن والوظائف، إلا أن التطبيق فى مجال التعليم بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصفة خاصة مازال محدوداً، وفيما يلى نلقى الضوء على أهم الدراسات الخاصة بالرضاء الوظيفى.

فى دراسة (عكاشة، ١٩٨٩) والتى أجريت للتعرف على علاقة المناخ التنظيمى فى كليات المجتمع بالرضاء الوظيفى للعاملين، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجنس والخبرة على الرضاء الوظيفى. وفى دراسة (حكيم، ١٩٨٩) حول مستوى الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبد العزيز فى المملكة العربية السعودية، دلت نتائجها على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الوظيفية التى تقدم لهم، كالتسهيلات والترقية والأمور الإدارية. وبينت دراسة (طناش، ١٩٩٠) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الرضاء الوظيفي، أما بالنسبة لكل من الخبرة والراتب فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الأردنية.

وتشير دراسة (Hassard, 1991) حول التعرف على درجة الرضاء عن العمل لدى مديرى المدارس الثانوية فى نبراسكا، إلى وجود أثر دال إحصائياً لمقدار الراتب على الرضاء الوظيفى، وتشترك هذه النتيجة مع دراسة (Safar, 1998) والتى أجريت بهدف التعرف على الرضاء الوظيفى للمعلمين فى دولة الكويت، والتى دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاء الوظيفي والراتب، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية أيضاً بين الرضاء الوظيفي والأمن الوظيفي.

وهدفت دراسة (المخلفى، ١٩٩٢) إلى التعرف على العوامل التى تسهم فى الرضاء عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس فى جامعة صنعاء، حيث دلت نتائجها على أن عدم الرضاء ناجم عن الأجر المنخفض

لأعضاء هيئة التدريس كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهنى والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية لرضائهم عن العمل.

أما دراسة (Liacqu and Schumacher, 1995) فقد ركزت على تحليل العوامل التى تؤثر على الرضاء الوظيفى وعدم الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فى الدراسات العليا مستخدمة تقسيم (Herzberg, 1968) فى نظرية العاملين، حيث إستهدفت الدراسة التعرف على العوامل التى تؤدى إلى الشعور بالسعادة فى العمل، والعوامل المسببة لعدم الإرتياح فى العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت فى الشعور بالإنجاز وفرص النمو وتقدير الآخرين، ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدى إلى درجة عالية من الرضاء عن العمل وتحسين الأداء، أما العوامل التى يؤدى عدم وجودها إلى عدم الرضاء فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفنى، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء والمركز الإجتماعى.

هذا وجاءت دراسة (Abouserie, 1996) للتحرى عن علاقة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة ومستويات الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من جهة أخرى والتى قد كشفت عن تدنى الخدمات الجامعية المقدمة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الجانبين. كما جاءت دراسة (Truell, Price et al, 1998) للتأكد من علاقات الدوافع الذاتية (Herzberg) مع مستويات الرضاء الوظيفى لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقات دالة إحصائياً بين الجانبين، الدوافع ومستويات الرضاء.

وأوضح (Vroom, 1964) أن الرضاء عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد ما بين ما يتوقع الحصول علية من فائدة نتيجة قيامه بعمل، وبين ما يحصل علية من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فإنه سيواجه مجموعة من البدائل التى يعتقد أنها تحقق له أهدافه، وسيختار البديل الذى يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناءً على هذا الإختيار يتحقق لديه الرضاء عن العمل. وقام المشعان بدراسة عينة مكونة من ٣٩٩ من الموظفين بواقع ١٨٩ من الذكور و٢١٠ من الإناث، وكشفت النتائج أنه توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث فى ضغوط العمل والرضاء الوظيفى والعصبية والضبط الخارجى فوجِدَ أن الإناث أكثر تعرضاً لضغوط العمل والميول العصبية والضبط الخارجى من الذكور، بينما الذكور أكثر رضا وظيفياً من الإناث، وتوجد علاقة إرتباطية موجبة بين ضغط العمل والعصبية والضغط الخارجى بينما توجد علاقة إرتباطية سالبة بين الرضاء الوظيفى وضغط العمل، وبين الرضاء الوظيفى والضبط الخارجى، بينما توجد علاقة موجبة بين الرضاء الوظيفى ونمط السلوك.

بينما اهتم (عبد الحليم، ١٩٨٣) فى دراسته بأبعاد العمل التى تؤثر على مستوى الرضاء وقد حددها فى ثلاثة أبعاد هى: مدى إدراك الرئيس لحاجاته إلى مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات ومدى لستقلالية الأداء، ودرجة روتينية العمل. فى حين نجد دراسة (Mc Gee, Cavender, 1984) تركز على العلاقة بين معدل رضا الفرد عن عمله ومعدل أدائه. بينما نجد (Mosses, 1986) يركز فى دراسته على أهمية بعض المتغيرات فى تحقيق الرضاء الوظيفى للأفراد، والتى من أهمها الحوافز الذاتية وطول مدة الخدمة، المركز الإجتماعى الذى توفره الوظيفة، الإستقلالية فى العمل، أسلوب الأداء، الترقية فى السلم الوظيفى، محتوى الوظيفة والذى يحقق التقدير والإحترام من جانب الآخرين ويوفر الإحساس بالإنجاز.

وقد تمت دراسة مماثلة (كامل والبكرى، ١٩٩٠) وتوصلت إلى نتائج من أهمها ظهور درجة عالية من الولاء والإنتماء الوظيفى والتنظيمى، وقد حدد الباحثان

العوامل المقتصرة على الرضاء الوظيفى بالترتيب: المركز والمظهر الإجتماعى، إكتساب إحترام الآخرين، استقرار العمل، العلاقة مع الزملاء، الإستفادة من المهارات والقدرات الشخصية، الرقابة الذاتية، ساعات العمل، العلاقة مع الرؤساء، فرص النمو والترقى، فرص التعليم واكتساب مهارات حديثة، الإستقلالية فى العمل، التحكم فى أساليب ووسائل العمل، توافر المعلومات، ظروف العمل، سلطة اتخاذ القرارات، المرتب والعائد المادى. فى حين نجد دراسة (خطاب، ١٩٨٨) تركز على علاقة الإنتماء التنظيمى بالرضاء عن العمل وقد توصلت إلى نتائج من أهمها أن هناك تداخل بين المتغيرات التى تؤثر على الرضاء عن العمل، وأن أهم هذه المتغيرات هى تلك المرتبطة بظروف سوق العمل مثل مدى توافر فرص العمل المتاحة، ودرجة الحرية فى اختيار الوظيفة المناسبة، إلى جانب العوامل البيئية المرتبطة بالوظيفة التى يشغلها العامل.

كما أثبتت الدراسات التى قام بها كل من (Robinson, 1969; Kahn, 1972) أن الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس عالى ومرتفع مقارنة بالوظائف الأخرى، وأن الوظيفة الجامعية بما تحققه من هيبة واحترام ومكانة اجتماعية عالية تعتبر المصدر الأساسى لهذا الرضاء، وان هذا الرضاء يتناقص إلى مستوى أقل من الوظائف الأخرى إذا ما استبعدت المكانة الإجتماعية العالية التى توفرها وظيفة عضو هيئة التدريس، غير أن درجة هذا الرضاء تختلف فى حالة اختلاف الكليات الجامعية، وأن الكليات العملية كالهندسة والطب والتى يمكن لأعضائها الحصول على فرص عمل خارج الجامعة بمرتبات ومزايا قد تفوق تلك التى تقدمها الجامعة هم أكثر رضاءً من زملاؤهم فى الكليات التى لا تحقق لأعضائها هذه الفرصة للعمل الخارجى. كما توصلت هذه الدراسات إلى أنه يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية مثل الجنس، العمر، التعليم، الدخل على الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس.

وقد أوضحت دراسة (Baldridge, 1978) أن لعامل العمر أثر على الرضاء الوظيفى لعضو هيئة التدريس، وأن أعضاء هيئة التدريس كبار السن أكثر رضاءً من الأصغر سنا، وقد يُفسر هذا على أن كبار السن فى الغالب قد وصلوا وتقلدوا المناصب الأعلى (وظيفة الأستاذية) وأن هذه الوظائف تتيح لشاغليها مزايا مادية واجتماعية ومكانية مرموقة أكثر من الوظائف التى تسبقها فى السلم الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس. ولقد أكدت الدراسات التى قام بها (Powel et al, 1983) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاسترالية على تأثير الكلية والتخصص على درجة الرضاء الوظيفى لعضو هيئة التدريس، بينما أوضحت أن الاختلافات فى الاتجاهات والرضاء الوظيفى طبقا لعوامل العمر، الجنس، الخبرة والوظيفة ليست معنوية وبالتالى غير مؤثرة. كما أوضحت هذه الدراسة والدراسات الأخرى التى قام بها(Startup, 1981; Seiler, 1983) أن التدريس والأبحاث يعتبران من أهم العوامل المؤدية إلى حدوث الرضاء الوظيفى لعضو هيئة التدريس، وأن المكانة الإجتماعية التى تحققها الوظيفة لشاغلها تأتى فى المرتبة التالية لعاملى التدريس والأبحاث. وأشارت النتائج أيضا إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقعون ضمن تلك المجموعة من الأفراد التى تعتبر حاجاتها العليا – طبقا لنظرية (Maslow) للحاجات – هى المؤثرة والموجهة لسلوكهم الفردى، وأن قدرتهم على التأثير على العوامل البيئية المحيطة بالعمل ذاته تعتبر محدودة، بينما قدرتهم أكبر على السيطرة على العوامل المتعلقة بالعمل مثل التدريس والأبحاث والإشراف والتى يستطيع القيام بها وأدائها بالطريقة التى تتناسب مع رغباتهم وقدراتهم، وبالتالى فان درجة الرضاء الوظيفى العام لعضو هيئة التدريس تتوقف بدرجة أساسية على درجة الرضاء عن العوامل البيئية المحيطة وليس العوامل المتعلقة بالعمل ذاته.

أوضحت الدراسة التى قام بها (حامد بدر، ١٩٨٣) عن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت أن المتوسط العام للرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس مرتفع وأن أعلى

المتوسطات لعوامل الرضاء الوظيفي هي تلك المتعلقة بطبيعة الوظيفة نفسها، كما أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للوظيفة، القسم، الحالة الاجتماعية، العمر والجنس على متوسط الرضاء العام لعضو هيئة التدريس، وإن كانت الإناث أكثر رضاءً من الذكور بالنسبة للمتوسط العام للرضاء، وقد قام حامد بترتيب العوامل التي تؤثر على الرضاء الوظيفي حسب الأهمية كالآتي: طبيعة تصميم الوظيفة، الأجر، الأمن الوظيفي، العلاقات مع الزملاء، الحوافز المادية الأخرى، ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء ثم ساعات العمل.

ويضيف (Finkelstin, 1984) بأن العمل الأكاديمي يحقق لعضو هيئة التدريس الاستقلالية التامة في العمل ويساعد على تنمية المهارات والقدرات، ويؤدي إلى زيادة درجة المعرفة والخبرة، ويُمكن عضو هيئة التدريس من السيطرة الكاملة على جميع جوانب العمل وأنشطته المختلفة وهذا يجعل عضو هيئة التدريس أكثر رضاءً عن عمله أكثر من غيره من شاغلي الوظائف الأخرى. وقد أثبتت الدراسة التي قام بها ذلك. وتأتي نتائج الدراسة التي قام بها (Lane, 1985) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السويدية لتتفق مع هذه النتائج وتؤكد أن عضو هيئة التدريس لدية حوافز داخلية تدفعه دائما للعمل، وأن عضو هيئة التدريس دائما يقوم بالتقييم الذاتي لنفسه ودائما يكون في موقع المنافس والمتحدي، يبحث عن الجديد من المعلومات والخبرات التي يحتاجها عمله الأكاديمي ويسعى إلى استخدام وتطبيق أفضل وأحدث الوسائل في أداء العمل، وبالتالي تنطبق عليه نتائج دراسات (Maslow) و(Herzebrg). وأوضحت الدراسة أن آراء واتجاهات أعضاء هيئة التدريس دائما موحدة وكذلك مواقفهم واتجاهاتهم حيث أنهم يمثلون مجتمعا مستقلاً بذاته. بيد أن هذه الآراء والاتجاهات تتجه إلى التشعب والإختلاف عندما يصنف حسب الكليات والأقسام العليمة المختلفة، ومن الناحية العلمية فان هناك جدل ونقاش كثير حول ما إذا كان عمل أعضاء هيئة التدريس يندرج تحت مسمى مهنة Profession أم لا.

ويرى (Bess, 1972) أن الخصائص والمعايير المحددة لإصطلاح المهنة لا تنطبق على عمل أعضاء هيئة التدريس وذلك لتعدد الفروع والتخصصات بالشكل الذي يقلل من إمكانية توافر معلومات فنية واحدة، كما أن هناك تعدد وتنوع في مناهج وطرق البحث ولذلك لا توجد إجراءات وقواعد عامة للبحث ولا يوجد توحيد في الأهداف، بالإضافة إلى أن الرقابة العلمية تكون محدودة مقارنة بالرقابة العلمية التي تتوافر في ظل المهنة. ولكن إصطلاح المهنة ملتصق بعمل أعضاء هيئة التدريس رغبة منهم في الإستفادة من المكاسب التي تحققها المهنة، والتي من أهمها الاستقلال الفردي في العمل، السيطرة من الجماعة على العمل، إمكانية إختيار الزملاء وكذلك حماية لأعضاء هيئة التدريس من التدخل الخارجي من جانب من يتعاملون معهم، وحتى هذا لا يؤكد أن عمل أعضاء هيئة التدريس يعتبر مهنة واحدة، بل أنهم يمثلون عدة مهن فرعية مختلفة حسب الكليات والتخصصات وأن الذي يجمعهم هو التنظيم الجامعي الذي يعملون في إطاره ويفرض عليهم سلوكا معيناً ومعايير للاسترشاد وطرق محددة لتعين الأعضاء الجدد وتبادل المعرفة والمعلومات داخل الجامعة.

بينما يرى الآخرون أنه على الرغم من إختلاف تخصصات أعضاء هيئة التدريس الجامعي فإنهم يشتركون جميعاً في تحمل الأعباء المختلفة للوظيفة والقيام بها، ومهما تباينت تخصصاتهم العلمية إلا أنهم جميعا يعملون في مجال واحد هو خدمة المجتمع الإنساني وهو بطبيعته متعدد الجوانب وسواء أكان عضو هيئة التدريس في مادة الأدب أو في مادة الدواء فكلاهما لابد له من استيعاب مادته وتطويرها، وكلا منهما مطالب بنقلها إلى طلابه، وكلا منهما يشارك في خدمة البيئة التي ينتمي إليها.

وقد أوضحت نتائج الدراسة التي قامت

بها(Mosses, 1986) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاسترالية، بأن الحوافز التى يتميز بها أعضاء هيئة التدريس هى الحوافز الذاتية، وأن طول مدة الخدمة والأجر المرتفع يؤدى إلى إشباع عضو هيئة التدريس للحاجات الأولية فى سلم (Maslow) للحاجات، وكذلك فان المركز الاجتماعي الذى توفره الوظيفة، والاستقلالية والحرية فى أداء العمل تمكن عضو هيئة التدريس من تحقيق الحاجات العليا فى سلم الحاجات، بالإضافة إلى أن العمل الأكاديمى يحقق لعضو هيئة التدريس العوامل الدافعية التى أوضحتها نظرية (Herzberg) فعن طريق التدريس ورؤية الطلاب يحققون غاياتهم، فان هذا يوفر الإحساس بالتحقيق والإنجاز Achievement، وعن طريق إرسال المقالات العلمية التى يقوم العضو بإعدادها إلى التحكيم والإشراف على الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراة يتحقق لهم التقدير والإعتراف من جانب الآخرين Recognition، بالإضافة إلى أن القيام بالتدريس وإعداد الأبحاث العلمية والمشاركة فى الإدارة تمثل تحدى مستمر وتجعل العمل ذاته مرضيا، كما أن تحمل المسئولية عن المقررات الدراسية يحقق الإستقلال فى العمل Autonomy. تأتى الترقية لتحقق لعضو هيئة التدريس فرص التقدم Advancement، بالإضافة إلى أن كونه عضواً بهيئة التدريس الجامعى بغض النظر عن وضعه فى السلم الوظيفى يحقق له المكانة الاجتماعية المرموقة.

وأوضحت دراسة (Bess, 1982) إلى أن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية يتعرضون إلى إجهاد وتعب شديد فى القيام بالأعباء المتعددة والمتنوعة الملقاة على عاتقهم، وأنه على العكس ما أفادت به دراسة الحكومة الفيدرالية الأمريكية فى عام ١٩٧٨ من أن وظيفة عضو هيئة التدريس تأتى فى المرتبة المائة والعشرين من مائة وثلاثين وظيفة تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الإجهاد الوظيفى، وأشار إلى أن هذا يجعل أعضاء هيئة التدريس فى وضع لا يجعلهم قادرين على الوفاء بالأعمال المطلوبة منهم، بل أنه لا يعطوا أكثر من ٥٠ ٪ من الوقت المطلوب لتنفيذ كل عمل موكل إليهم.

وأشارت دراسة (Person & Seiler, 1983) بأن هناك عدم رضاء من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية بالنسبة للأجور والمكافآت وطرق التقييم الحالية والمعتمدة على الأبحاث فقط دون مراعاة لعامل التدريس. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Startup, 1981) التى أوضحت ظهور حالة من عدم الرضاء لدى أعضاء هيئة التدريس عن قواعد الترقية المتبعة لعدم مراعاة عامل التدريس فى عملية التقييم الأكاديمى. وأكدت دراسة (Lane, 1985) عن الجامعات السويدية بأن هناك حالة من عدم الرضاء لدى أعضاء هيئات التدريس لشعورهم بسيطرة الأساتذة على القرارات وإن كان هذا أكثر وضوحا من جانب المدرسين.

و من العرض السابق يتضح بجلاء أنه بالرغم من وجود بعض الإختلافات فى الدراسات السابق عرضها وإختلاف فى بعض النتائج التى تم التوصل إليها، إلا أنه يوجد شبه اتفاق على أن العوامل المتعلقة بالعمل ذاته هى أساس تحقيق الرضاء عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، غير أن هذا لا يعنى بعدم أهمية العوامل المحيطة بالعمل وتأثرها على ذلك الرضاء، فعلى سبيل المثال أوضحت الدراسة التى قام بها (Welson, 1972) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية أن هناك عدم رضاء لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن أهم العوامل المؤدية لذلك هو أن القرارات الجامعية تتخذ بدون مشاركة من جانبهم أو حتى استشارتهم، وهذا ما لا يحبذه أعضاء هيئة التدريس.

المبحث الأول

الخلفية النظرية للدراسة

الرضاء الوظيفى

١-١ مفهوم الرضاء الوظيفى:

لم يلق مفهوم الرضاء الوظيفى الإهتمام الكافى إلا

منذ القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضاء الوظيفى ومنهم (عبد الخالق ناصف، ١٩٨٣) الذى يرى أن الرضاء الوظيفى مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل فى الرضاء الكلى الذى يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التى يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم من المنشأة والبيئة التى يعمل فيهما وبالنمط التكوينى لشخصيته. إن الرضاء الوظيفى هو ذلك الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإنجازات، إنما ذلك الشعور بالإرتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأى وظيفة أن تحقق قدراً من الرضاء. ويرجع الرضاء الوظيفى بقبول الإنسان وظيفته كما هى وقيامه بإستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء، فالإنسان قد يشعر بالإرتياح نتيجة لإرتفاع أدائه فى العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقى الثناء.

أما (شولتز، ١٩٩٢) فيعرف الرضاء الوظيفى بأنه تلك المشاعر والإتجاهات الموجبة والسالبة التى نشعر بها تجاه وظائفنا، بينما يرى (عاشور، ١٩٩٥) أن الرضاء الوظيفى يتحدد بمقدار الإشباعات التى يحصل عليها الفرد من وظيفته، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة: خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل ذاته الذى يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله وراغباً فيه ومقبلاً علية دون تذمر، ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده من عمله. ويتحقق الرضاء الوظيفى من مصادر متعددة مثل: الأجر الذى يحصل علية، ونوع العمل الذى يقوم به، وفرص الترقى التى يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التى يتلقاها من المشرف الذى يرئسه، وإدراكه لعدالة العوائد التى تحقق له هذه الإشباعات.

بينما يعرف (Locke, 1976) الرضاء الوظيفى بأنه "حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية "" وبالتالى فإن الرضاء الوظيفى يعبر عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته بعكس الاستغراق الوظيفى Jop Involvement والذى يعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته. فى حين يرى (خطاب، ١٩٩٨) أن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والذى يعبر عنها مدى إشباع العمل لحاجات الفرد، بينما يرى (عبد الخالق، ١٩٨٢) أن الرضاء الوظيفى محصلة تفاعل دوافع الفرد ومناخ العمل وما يتيحه من إشباعات لحاجاته، وانه يتحقق من خلال قدرة الفرد على إشباع تلك الحاجات، ويحدث الرضاء الوظيفى نتيجة الفرق بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل علية فعلاً من هذا العمل.

وقد حدد (Herzberg) عوامل الرضاء عن العمل فى مجموعتين: إحداهما عوامل دافعة تجعل الفرد يشعر بالرضاء عن العمل مثل التقدم والنمو والمسئولية والأخرى مجموعة عوامل تحد من حالة الإستياء أو عدم الرضاء مثل ضمان الدخل، وسياسة الإشراف، وظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (هندى، ١٩٩٨) والعامل الذى يشعر بالرضاء عن عملة هو الذى نتوقع منه أداءً متميزاً ينعكس على أداء المنظمة التى ينتمى إليها، والعامل الذى يشعر بالإنتماء التنظيمى لمنظمة ما يشعر بالرضاء عن العمل فى هذه المنظمة، فإذا كان الفرد لديه قبول لقيم وأهداف المنظمة التى يعمل بها فإنه يكون لديه رغبه قوية فى الإستمرار بالعمل بهذه المنظمة وبذل أقصى جهد ممكن لصالحها مما ينعكس على تميزها عن غيرها. ويرى البعض الأخر أن الرضاء الوظيفى عبارة عن الحالة التى يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ليصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفى فى النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والإجتماعية والوظيفية (بدر، ١٩٨٣).

٢-١ عوامل الرضاء الوظيفي:

وجدنا أن الرضاء العام عن العمل هو محصلة تفاعل وتشابك مجموعة من العوامل والتي تعبر عن المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله والتي تتمثل في الرضاء عن الأجر، الرضاء عن محتوى العمل، الرضاء عن فرص الترقي، الرضاء عن الأشراف، الرضاء عن جماعة العمل، الرضاء عن ساعات العمل، وأخيراً الرضاء عن ظروف العمل (عاشور، ١٩٩٠).

وقد اختلف الكتاب في تحديد المتغيرات المحددة للرضا وعلاقتها بالدافعية، حيث أن الفرد على علاقة متبادلة مع المنظمة التي يعمل بها ويقدم فيها مجموعة من المدخلات تتضمن المستوى العلمي له، عمره، مهاراته، وجهده، ويحصل الفرد مقابل ذلك على مجموعة من العوائد أو المخرجات والتي تتمثل في الأجر، والحوافز، التقدير، المكانة الإجتماعية، الفرص الوظيفية، ويقارن الفرد بين معدل عائده من العمل إلى مدخلاته ومعدل عائد الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا زاد أحد المعدلين عن الآخر فإن الفرد يشعر بأن هناك إختلالاً في التوازن مما يترتب عليه إحساس بالتوتر والإستياء بينما إذا تساوى المعدلين فإن الفرد يشعر بالعدالة ومن ثم الرضاء (French, 1994).

وبالتالي نجد أن العوامل التي تؤثر على الشعور بالرضاء قد تتحدد في أربعة عوامل هي: درجة الإشباع التي تحققها عوائد العمل (رضاء الإشباع)، إدراك الفرد العامل بين العائد المحقق والعائد المتوقع (رضاء الإنجاز)، إدراكً الفرد لعدالة العائد الذى يحصل علية بالمقارنة بما حصل علية الآخرين (رضا العدالة)، ودرجة تحمل الفرد للإستياء والتي تتوقف على درجة سعادة العامِل في حياته وخصائصه الشخصية ووفقاً لهذه الرؤية فإن الرضاء الوظيفي هو محصلة رضا الإنجاز، ورضا الإشباع، ورضا العدالة ودرجة تحمل الفرد للإستياء.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

٢-١ تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل (قسم الطالبات) والبالغ عددهن ٣٠ عضو هيئة تدريس وكذلك ٤٠ موظفة إدارية بذات الكلية.

هذا وقد ركزت الباحثة في الدراسة على عوامل الرضاء الوظيفي، ويوضح الجدول ٢-١ بيان جداول الإستقصاء.

جدول رقم (٢-١)

بيان قوائم الاستقصاء

البيـــان	أعضاء هيئة التدريس	الموظفات الإداريات	الإجمالي
القوائم الموزعة	٣٠	٤٠	٧٠
القوائم التي تم الرد عليها	٢٦	٣٨	٦٤
نسبة القوائم التي تم الرد عليها	٨٦,٦ ٪	٩٥ ٪	٩١,٤٣ ٪
القوائم التي إجرى عليها التحليل	٢٦	٣٨	٦٤

٢-٢ أسلوب جمع البيانات:

قامت الباحثة بجمع البيانات باستخدام أسلوب الإستقصاء، حيث تم توجية إستمارات الإستقصاء إلى أعضاء هيئة التدريس وكذلك الموظفات الإداريات بالكلية، كما إستخدمت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية.

٢-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لإختبار فروض البحث إستخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية هى:

١- التوزيع التكرارى والمتوسط المرجح.

٢- إختبار (ت) (T Test).

١- التوزيع التكرارى والمتوسط المرجح:

أعدت الباحثة لكل بند من البنود فى إستمارة الإستقصاء توزيعاً تكرارياً ومتوسطاً حسابياً يقيس الدرجة التى حصل عليها البند من درجات القياس الترتيبى، وبالتالى يتم تحديد موقف البند وفقاً لدرجات القياس الترتيبى فمثلاً إذا كان التوزيع التكرارى للبند (س) كما يلى:

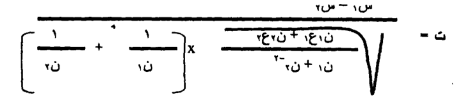
القياس الترتيبى	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	٥	٤	٣	٢	١
عدد الإجابات	٣٠	٢٥	١٦	٩	٣

فإن المتوسط المرجح للبند (س) يصبح مساوياً ٣,٨٤ وبالتالى يعتبر هذا البند (موافق) لأن المتوسط المرجح له أكثر من ثلاثة حيث تتحدد درجة الموافقة على البند من خلال ما يلى:

- إذا كان المتوسط المرجح مساوياً (١) فتكون درجة الموافقة على البند (غير موافق على الإطلاق).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (١) وأقل من أو يساوى (٢) فتكون درجة الموافقة على البند (غير موافق).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٢) وأقل من أو يساوى (٣) فتكون درجة الموافقة على البند (محايد).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٣) وأقل من أو يساوى (٤) فتكون درجة الموافقة على البند (موافق).
- إذا كان المتوسط المرجح أكبر من (٤) وأقل من أو يساوى (٥) فتكون درجة الموافقة على البند (موافق تماماً).

٢- إختبار (ت) (T Test):

وهو أحد الإختبارات الإحصائية لقياس الفرق بين متوسطين مستقلين أو مرتبطين وتحسب قيمة (ت) بالمعادلة الآتية



$$\text{ت} = \frac{\text{س}_1 - \text{س}_2}{\sqrt{\frac{\text{ن}_1 \text{ع}_1^2 + \text{ن}_2 \text{ع}_2^2}{\text{ن}_1 + \text{ن}_2 - 2} \times \left[\frac{1}{\text{ن}_1} + \frac{1}{\text{ن}_2}\right]}}$$

حيث س١: متوسط نسبة الموافقة فى العينة الأولى.

س٢: متوسط نسبة الموافقة فى العينة الثانية.

ع١: الإنحراف المعيارى للعينة الأولى.

ع٢: الإنحراف المعيارى للعينة الثانية.

ن١: حجم العينة الأولى.

ن٢: حجم العينة الثانية.

ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق جوهرية يتم المقارنة بين (ت) المحسوبة وقيم (ت) الجدولية عند درجات الحرية – وهى عدد المتغيرات المستقلة مطروحاً منها عدد القيود التى تربطها ببعض – عند فترات ثقة تبدأ من ٠,٠٥.

المبحث الثالث

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تقوم الباحثة فى هذا المبحث بتحليل نتائج الإختبارات الإحصائية التى إجريت على البيانات التى تم جمعها من واقع قوائم الإستقصاء، حيث تم تشغيل البيانات وإختبار فروض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية السابق الإشارة إليها.

أولاً: الرضاء العام الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية

توافر درجة عالية من الرضاء الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس وكذلك أعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل شطر الطالبات وذلك بنسبة ٩٢,٣ ٪ ٨٩,٥ ٪ لكل منهما على التوالى، كما يوضحها الجداول رقم ٣-١ و٣-٢.

جدول رقم (٣-١)

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية الرضاء الوظيفى

مدى الأهمية	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		غير مبين		إجمالى	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
هام إلى حد كبير	٢٤	٩٢,٣	٢	٧,٧	-	-	-	-	-	-	-	-	٢٦	١٠٠
هام إلى حد متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
هام إلى حد ضعيف	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ليس له أهمية على الإطلاق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

جدول رقم (٣-٢)

إتجاهات أعضاء الوظائف الإدارية نحو أهمية الرضاء الوظيفى

مدى الأهمية	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		غير مبين		إجمالى	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
هام إلى حد كبير	٣٤	٨٩,٥	٣	٧,٩	١	٢,٦	-	-	-	-	-	-	٣٨	١٠٠
هام إلى حد متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
هام إلى حد ضعيف	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ليس له أهمية على الإطلاق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسباب الاهتمام بدراسة الرضاء الوظيفى

يوضح الجدول رقم ٣-٣ هذه الأسباب مرتبة وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تشير النتائج إلى ما يلى:

- يعتبر حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح أهم الأسباب التى ترجع إليها أهمية الرضاء الوظيفى، حيث جاءت نسبة الموافقة عليها ٨٠,٨ ٪ و ٧٨,٩ ٪ لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى، وحصلت على متوسط مرجح قدره ٤,٧٩، و ٤,٦٣.
- أن الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى جاء فى المرتبة الثانية بالنسبة للمجموعتين، حيث كانت نسبة الموافقة عليه ٥٧,٨ ٪ و ٥٥,٢ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى، وحصل على متوسط مرجع قدرة ٤,٤٥ و ٤,٤٨.
- كما تشير النتائج إلى أن تحقيق التوافق والإنسجام بين الأفراد وخلق روح الفريق يأتى فى المرتبة الأخير حيث لم تزد نسبة الموافقة علية أكثر من ٤٢,٣ ٪ و ٣٩,٥ ٪ لكلاً من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى وحصل على متوسط مرجح قدرة ٤,٤١ و ٤,٠٢.

جدول رقم (٣-٣)

أسباب الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس

البيان		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
يكفل الرضاء الوظيفى حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح	ك	٢١	٤	-	١	-	-	٢٦	٤,٧٩
	٪	٨٠,٨	١٥,٤	-	٣,٨	-	-	١٠٠	
يكفل الرضاء الوظيفى الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى	ك	١٥	٩	١	١	-	-	٢٦	٤,٥٤
	٪	٥٧,٨	٣٤,٦	٣,٨	٣,٨	-	-	١٠٠	
يحقق الرضاء الوظيفى التوافق والإنسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح الفريق	ك	١١	١٠	٣	٢	-	-	٢٦	٤,١٤
	٪	٤٢,٣	٣٨,٥	١١,٥	٧,٧	-	-	١٠٠	

جدول رقم (٣-٤)

أسباب الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفى لأعضاء الوظائف الإدارية

البيان		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
يكفل الرضاء الوظيفى حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح	ك	٣٠	٧	-	١	-	-	٣٨	٤,٦٣
	٪	٧٨,٩	١٨,٤	-	٢,٧	-	-	١٠٠	
يكفل الرضاء الوظيفى الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى	ك	٢١	١٤	٢	١	-	-	٣٨	٤,٤٨
	٪	٥٥,٢	٣٦,٨	٥,٣	٢,٧	-	-	١٠٠	
يحقق الرضاء الوظيفى التوافق والإنسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح الفريق	ك	١٥	١٤	٧	٢	-	-	٣٨	٤,٠٢
	٪	٣٩,٥	٣٦,٨	١٨,٤	٥,٣	-	-	١٠٠	

وبتطبيق إختبار (ت) (T Test) لدراسة ما إذا كانت هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية فيما يختص بهذه الأسباب، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

معنوية، وهذا ما يعنى إتفاق أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على الأسباب التى يرجع إليها الإهتمام بدراسة الرضاء الوظيفى، كما هو موضح بالجدول رقم ٣-٥.

جدول رقم (٣-٥)

قيمة (ت) المحسوبة لأسباب الإهتمام بالرضاء الوظيفى

الأسباب	قيمة ت	الدلالة
يكفل الرضاء الوظيفى حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوئح	٠,٣٧٧	غير دالة
يكفل الرضاء الوظيفى الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى	٠,٤١٩	غير دالة
يحقق الرضاء الوظيفى التوافق والإنسجام بين الأفراد كما يعمل على خلق روح الفريق	٠,٣٢٦	غير دالة

وترى الباحثة أن هذا يؤيد ما توصلت إلية من الدراسة النظرية والتى أكدت على أهمية الرضاء الوظيفى ودوره كأحد العوامل الرئيسية لزيادة الإنتاجية، وأيضاً إعتباره مطلباً أساسياً لتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

ثالثاً: المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى:

أثبتت نتائج التحليل الإحصائى كما يوضح الجداول رقم (٣-٦) و (٣-٧) أن المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى يمكن ترتيبها من حيث درجة الموافقة عليها، كالتالى:

- إن عدم تسرب الأفراد خارج الكلية ثبت أنه من أهم المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى بالنسبة لباقى المنافع التى حددتها الباحثة وذلك بنسبة ٧٣,١ ٪ و ٧٣,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.
- بينما إحتل توفير تكلفة الحصول على أعضاء جدد المرتبة الثانية فى ترتيب المنافع وذلك بنسبة ٥٣,٩ ٪ و ٥٢,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.
- أوضحت النتائج الإحصائية أن إقتناع الفرد بأنة عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها تمثل منفعة كبيرة لمفردات البحث حيث أفاد بذلك ٥١,٦ ٪ و ٥٥,٣ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى، فى حين إمتنع عن الإجابة ١٥,٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس.
- المساهمة فى رفع الروح المعنوية للأفراد يعتبر من العناصر التى تحصلت على درجة متوسطة من الرضاء من بين مجموعة المنافع المتحققة عن الرضاء الوظيفى، حيث بلغت نسبة هذا العنصر ٤٦,٢ ٪ و ٥٢,٧ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.
- إحتل عنصر ثقة الأفراد فى القيادة وفى الهدف مرتبة متأخرة بين المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى حيث بلغت نسبة الموافقة ٣٨,٥ ٪ و ٣٦,٨ ٪ لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.

جدول رقم (٣-٦)

بيان المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس

البيــــــان		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
عدم تسرب أعضاء هيئة التدريس خارج الكلية.	ك	١٩	٤	١	–	–	٢	٢٦	٤,٧٥
	٪	٧٣,١	١٥,٤	٣,٨	–	–	٧,٧	١٠٠	
توفير تكلفة الحصول على أعضاء هيئة تدريس جدد.	ك	١٤	٧	٢	١	–	٢	٢٦	٤,٤٢
	٪	٥٣,٩	٢٦,٩	٧,٧	٣,٨	–	٧,٧	١٠٠	
إقتناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها.	ك	١٣	٦	١	١	–	٥	٢٦	٤,٤٦
	٪	٥٠	٢٣,١	٣,٨	٣,٨	–	١٩,٣	١٠٠	
المساهمة فى رفع الروح المعنوية للأفراد.	ك	١٢	٧	٢	١	–	٤	٢٦	٤,٥
	٪	٤٦,٢	٢٦,٩	٧,٧	٣,٨	–	١٥,٤	١٠٠	
ثقة أعضاء هيئة التدريس فى القيادة وفى الهدف وفى بعضهم البعض.	ك	١٠	٦	٢	٣	–	٥	٢٦	٤,٥٩
	٪	٣٨,٥	٢٣,١	٧,٧	١١,٥	–	١٩,٣	١٠٠	

جدول رقم (٣-٧)

بيان المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى لأعضاء الوظائف الإدارية

المنافع		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
عدم تسرب أعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية.	ك	٢٨	٧	١	–	–	٢	٣٨	٤,٧٥
	٪	٧٣,٧	١٨,٤	٢,٦	–	–	٥,٣	١٠٠	
توفير تكلفة الحصول على أعضاء الوظائف الإدارية جدد.	ك	٢٠	١٠	٣	١	–	٤	٣٨	٤,٤٢
	٪	٥٢,٧	٢٦,٣	٧,٩	٢,٦	–	١٠,٥	١٠٠	
إقتناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها.	ك	٢١	٩	٢	١	–	٥	٣٨	٤,٤٦
	٪	٥٥,٣	٢٣,٧	٥,٣	٢,٦	–	١٣,١	١٠٠	
المساهمة فى رفع الروح المعنوية للأفراد.	ك	٢٠	٨	٣	١	–	٦	٣٨	٤,٥
	٪	٥٢,٧	٢١	٧,٩	٢,٦	–	١٥,٨	١٠٠	
ثقة أعضاء الوظائف الإدارية فى القيادة وفى الهدف وفى بعضهم البعض.	ك	١٤	٩	٢	٤	–	٩	٣٨	٤,٥٩
	٪	٣٦,٨	٢٣,٧	٥,٣	١٠,٥	–	٢٣,٧	١٠٠	

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية، ويوضح الجدول رقم (٣-٨) نتائج هذا الإختبار

جدول رقم (٣-٨)

قيمة (ت) المحسوبة للمنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى

المنافع	قيمة ت	الدلالة
عدم تسرب أعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية	٠,٤٩١	غير دالة
توفير تكلفة الحصول على أعضاء الوظائف الإدارية جدد	٠,٣٧٦	غير دالة
إقتناع الفرد بأنه عضو هام بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها	٠,٥٤٤	غير دالة
المساهمة فى رفع الروح المعنوية للأفراد	٠,٤٨٢	غير دالة
ثقة أعضاء الوظائف الإدارية فى القيادة وفى الهدف وفى بعضهم البعض	٠,٣٩٠	غير دالة

وتشير نتائج الدراسة الإحصائية إلى أن هناك إتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالنسبة لترتيب المنافع المترتبة على تحقيق الرضاء الوظيفى، وإن كانت هناك فروقاً طفيفة بينهما لا تصل إلى الدلالة الإحصائية كما يوضحها الجدول رقم (٣-٨)

رابعاً: عوامل الرضاء الوظيفى:

يوضح الجدول رقم (٣-٩) ترتيب عوامل الرضاء الوظيفى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية، وترى الباحثة أن هذه العوامل تمثل المقومات اللازمة لتحقيق الرضاء الوظيفى فى كلية العوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك الفيصل.

العامل الأول: محتوى الوظيفة

إتضح من نتائج التحليل الإحصائى أن العامل الأول لتحقيق الرضاء الوظيفى هو محتوى الوظيفة حيث إختاره ٧٦,٩ ٪ من الأعضاء، وكان المتوسط المرجح له (٤,٧٢). وقد يرجع ذلك الى تنوع محتوى وظيفة عضو هيئة التدريس وتوافقه مع ميوله ورغباته، وكذلك تناسب العمل مع مؤهلاتهم بما يضفى على عضو هيئة التدريس الفخر والحماس، بينما إحتل هذا العامل المرتبة الثالثة من وجهة نظر أعضاء الوظائف الإدارية حيث أفاد بذلك ٦٨,٤ ٪ من الأعضاء وكان المتوسط المرجح ٤,٣٩. ولعل ذلك يرجع إلى أن الوظيفة الأعلى -وظيفة عضو هيئة التدريس- وما توفره من مرونة كبيرة فى ساعات العمل والجداول الدراسية الخاصة بكل منهن تؤدى إلى رضاء شاغلها بدرجة أكبر من الفئات الوظيفية الأدنى، كما أن أعضاء هيئة التدريس أكثر رضاءً نتيجة لإمكانية تكيفهم مع كل ظروف ومتطلبات العمل والعوامل المتعلقة به.

وبالتالى نقبل الفرض المتعلق بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفة التى يشغلونها على مستوى الرضاء الوظيفى ونرفض الفرض العدمى بأنه لا توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية فى كلية العلوم الإدارية والتخطيط ترجع إلى محتوى الوظيفة التى يشغلونها.

العامل الثانى: الترقية والمستقبل الوظيفى

توضح نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود إختلاف بين أعضاء هيئة التدريس على أهمية الترقية فهى قد تعنى زيادة الدخل، وزيادة المركز الإجتماعى كما تعكس تلك النتائج شعور أعضاء هيئة التدريس بعدالة نظم الترقية، بينما النسبة التى ترى عكس ذلك والتى تعكس نتائجها حالة من عدم الرضاء لدى بعض أعضاء هيئة التدريس (٣,٨٪) لقواعد الترقية المتبعة، وذلك لعدم مراعاة عامل التدريس فى عملية التقييم الأكاديمى.

بينما عامل الترقية لم يحقق درجة رضاء عالية لدى أعضاء الوظائف الإدارية حيث وصلت نسبة الموافقين تماما ٦٠,٥ ٪ بمتوسط مرجح ٤,٢٤. ولعل هذا يشير إلى تناقص الرضاء عن الترقية كلما إتجهنا إلى الوظائف الأقل وهذا يتفق مع الدراسات التى أوضحت أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضاء عن عامل الترقية والمستوى الوظيفى فكلما إرتفعت الوظيفة لأعلى إرتفع مستوى الرضاء عن نظم الترقية مقارنةً بالمستوى الأدنى من الوظائف.

والنتيجة أننا نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية على مستوى الرضاء الوظيفى ونرفض الفرض العدمى بعدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نظم الترقية على مستوى الرضاء الوظيفى.

العامل الثالث: الأجور والحوافز

فقد إختاره ٧٣,١٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وحصل على متوسط مرجح قدره (٤,٦٤) بينما هذا العنصر قد إختاره ٥٠٪ من مفردات أعضاء الوظائف الإدارية وحصل على متوسط مرجح قدرة (٤,٣٧). وتعتقد الباحثة أن هذا يرجع إلى تفاوت كبير بين نظم الأجور والحوافز بالنسبة لأعضاء الوظائف الإدارية حيث لا يشعرن بعدالة نظم الأجور أو نظم الحوافز المطبقة، وربما لا يزيد الدخل من العمل مهما زادت المسؤوليات، وهذا بخلاف أعضاء هيئة التدريس فهن يشعرن بعداله نظم الأجور وتناسبها مع أعباء ومسئوليات الوظيفة، كما أن أعضاء هيئة التدريس يعتبرن أن العمل ذاته هو مصدر الرضاء الوظيفى وليس العائد من العمل.

والنتيجة أننا نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الموظفات الإداريات من حيث أثر الأجور والمكافآت والحوافز التى يحصلن عليها على مستوى الرضاء الوظيفى ونرفض الفرض العدمى بعدم وجود إختلافات ذات دلاله معنوية بين اعضاء هيئة التدريس وبين أضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الأجور والحوافز والمكافآت على مستوى الرضاء الوظيفى.

العامل الرابع: نمط القيادة والإشراف

فقد إختاره ٥٠٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وحصل على متوسط مرجح قدرة ٤,٣٧، بينما إختاره ٥٥,٣٪ من مفردات أعضاء الوظائف الإدارية وحصل على متوسط مرجح قدره ٤,٢١. وترى الباحثة أن هذه الإختلافات قد ترجع إلى أن المدير فى الوظائف الإدارية يلتزم بدقة بالغة فى العمل باللوائح والقوانين، كما أنه يتدخل فى كل صغيرة وكبيرة فى العمل ولا يشرك مرؤوسيه فى تحديد الأهداف الخاصة بالعمل أو فى عملية إتخاذ القرارات بالتالى فهو يتجاهل آراء ومقترحات مرؤوسيه ولا يشجعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، هذا بخلاف نمط الإشراف والقيادة بخصوص أعضاء هيئة التدريس فليس هناك إلتزاماً بحرفية اللوائح، بل تترك مساحة للمرؤوسين للتحرك فيها ويتم اخذ آراءهم بخصوص تطوير العمل وتشجع على تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضاء الوظيفى. وبذلك تشير نتائج التحليل الإحصائى إلى وجود إختلافات معنوية بين أعضاء

هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالنسبة لعامل نمط القيادة والإشراف.

ونتيجة لذلك نقبل الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف السائد على مستوى الرضاء الوظيفي، ونرفض الفرض العدمي بعدم وجود إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر نمط القيادة والإشراف السائد على مستوى الرضاء الوظيفي.

العامل الخامس: علاقات العمل

لقد حقق هذا العامل درجة رضاء عالية وكان ترتيبه الخامس من حيث الأهمية حيث اختاره ٦١,٦٪ من مفردات أعضاء هيئة التدريس وبمتوسط مرجح ٤,٦٤، بينما إحتل هذا العامل المرتبة الأولى بالنسبة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٧٩٪ من مفرداتهم بمتوسط مرجح قدره ٤,٦٨، وقد يكون ذلك راجعاً لأهمية هذه العلاقات بالنسبة لمفردات البحث، وهذا بلا شك يوضح طبيعة العلاقات المتميزة التي تحكم العامل داخل الجامعة، ولذلك نجد أن نسبة عالية تقدر بنسبة ٧٩,٣ ٪ و ٨٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي (موافق تماماً + موافق) وقد وصفت هذه العلاقة بأنها جيدة وهذا يفيد بعدم وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين المجوعتين، ونتيجة لذلك نرفض الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس والوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل السائدة على مستوى الرضاء الوظيفي، ونقبل الفرض العدمي بعدم وجود إختلافات ذات دلاله معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل السائدة على مستوى الرضاء الوظيفي.

العامل السادس: الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة

إحتل هذا العامل مرتبة متأخرة (المرتبة السادسة) بين العوامل المؤثر على الرضاء الوظيفي لكلٍ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت نسبة الرضاء عن هذا العامل ٤٢,٤ ٪ و ٤٤,٧ ٪ لكلٍ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالي بمتوسطات مرجحة ٤,٢٢ و ٤,١٤ أيضاً على التوالي. وبذلك تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود إتفاق بين المجموعتين بعدم رضائهن بدرجة كافية عن مستوى الخدمات المقدمة لهن من قبل الجامعة والمتمثلة في خدمات التأمين الصحي، الضمان الإجتماعي، السفر، الإنتقال، نظام الأجازات ونظام الإدخار.

ونتيجة لذلك نرفض الفرض البديل بوجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر علاقات العمل السائدة على مستوى الرضاء الوظيفي ونقبل الفرض العدمي بعدم وجود إختلافات، كما أثبتت النتائج الإحصائية أيضاً عن وجود حالة من عدم الرضاء فيما يتعلق بالتفرغ العلمي والخدمات العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (٣-٩)

عوامل الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس

العامـــــل		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
محتوى الوظيفة	ك	٢٠	٢	١	–	١	٢	٢٦	٤,٧٢
	٪	٧٦,٩	٧,٧	٣,٨	–	٣,٨	٤,٧	١٠٠	
الأجور والمكافآت والحوافز	ك	١٩	٤	–	–	١	٢	٢٦	٤,٦٨
	٪	٧٣,١	١٥,٤	–	–	٣,٨	٧,٧	١٠٠	
الترقية والمستقبل الوظيفى	ك	١٧	٣	٢	١	١	٢	٢٦	٤,٥٢
	٪	٦٥,٤	١١,٥	٧,٧	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠	
علاقات العمل	ك	١٦	٥	١		١	٣	٢٦	٤,٦٤
	٪	٦١,٦	١٩,٣	٣,٨	–	٣,٨	١١,٥	١٠٠	
نمط القيادة والإشراف	ك	١٣	٦	٣	١	١	٢	٢٦	٤,٣٧
	٪	٥٠	٢٣,٢	١١,٥	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠	
الخدمات العامة	ك	١١	٧	٤	١	١	٢	٢٦	٤,٢٢
	٪	٤٢,٤	٢٦,٩	١٥,٤	٣,٨	٣,٨	٧,٧	١٠٠	

جدول رقم (٣-١٠)

عوامل الرضاء الوظيفى لأعضاء الوظائف الإدارية

العامـــــل		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	غير مبين	إجمالى	المتوسط المرجح
علاقات العمل	ك	٣٠	٣	٤	–	–	١	٣٨	٤,٦٨
	٪	٧٩	٧,٩	١٠,٥	–	–	٢,٦	١٠٠	
الأجور والمكافآت والحوافز	ك	١٩	٨	٧	٤	–	–	٣٨	٤,٥٥
	٪	٥٠	٢١,١	١٨,٤	١٠,٥	–	–	١٠٠	
محتوى الوظيفة	ك	٢٦	٤	٢	٢	١	٣	٣٨	٤,٣٩
	٪	٦٨,٤	١٠,٥	٥,٤	٥,٤	٢,٦	٧,٩	١٠٠	
الترقية والمستقبل الوظيفى	ك	٢٣	٨	٤	–	–	٣	٣٨	٤,٢٤
	٪	٦٠,٥	٢١,١	١٠,٥	–	–	٧,٩	١٠٠	
نمط القيادة والإشراف	ك	٢١	٦	٣	٢	٣	١	٣٨	٤,٢١
	٪	٥٥,٣	١٥,٧	٧,٩	٥,٤	٧,٩	٢,٦	١٠٠	
الخدمات العامة	ك	١٧	١٢	٩	–	–	–	٣٨	٤,١٤
	٪	٤٤,٧	٣١,٦	٢٣,٧	–	–	–	١٠٠	

وبتطبيق إختبار (ت) لدراسة ما إذا كان هناك إختلافاً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية فيما يتعلق بعوامل الرضاء الوظيفي إتضح أن هناك إتفاقاً بين المجموعتان فيما يتعلق بعوامل علاقات العمل والترقية و الخدمات العامة، بينما تبين وجود إختلافات ذات دلالة معنية فيما يتعلق بعوامل محتوى الوظيفة والأجور والمكافآت ونمط القيادة، والإشراف عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٠١، ٠,٠١ على التوالي، كما هو موضح بالجدول رقم (٣-١١).

جدول رقم (٣-١١)

قيمة (ت) المحسوبة لعوامل الرضاء الوظيفي

المنافع	قيمة ت	الدلالة
محتوى الوظيفة	٢,٧١٤	دالة عند ٠,٠١
الترقية والمستقبل الوظيفي	٠,٦٢٤	غير دالة
الأجور والمكافآت والحوافز	٣,٦٢١	دالة عند ٠,٠٠١
نمط القيادة والإشراف	٢,٥٠٨	دالة عند ٠,٠١
علاقات العمل	٠,٧١٤	غير دالة
الخدمات العامة	٠,٣٩٤	غير دالة

٣-٤ المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي:

يوضح الجداول رقم (٣-١٢) و (٣-١٣) أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي من وجهة نظر مفردات الدراسة.

جدول رقم (٣-١٢)

المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

البيـــــان	التكرار	النسبة
تسرب أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية	١٢	٢٨,٦
إنخفاض الروح المعنوية	٩	٢١,٤
عدم القدرة على مقابلة التحديات	٧	١٦,٧
إنخفاض الإنتاجية	٥	١١,٩
عدم توافر مناخ سلوكي سليم	٤	٩,٥
ضعف المركز التافسي للجامعة	٣	٧,١
غياب الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية	٢	٤,٨
المجموع	٤٢*	١٠٠

* زاد الإجمالي عن عدد المفردات لإختيار الفرد أكثر من إجابة

جدول رقم (٣-١٣)

المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفى لأعضاء الوظائف الإدارية

البيـــــــان	التكرار	النسبة
تسرب أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية خارج الكلية	١٧	٢٩,٨
عدم القدرة على مقابلة التحديات	١٢	٢١
إنخفاض الروح المعنوية	١٠	١٧,٥
ضعف المركز التافسى للجامعة	٩	١٥,٨
إنخفاض الإنتاجية	٥	٨,٨
عدم توافر مناخ سلوكى سليم	٣	٥,٣
غياب الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية	١	١,٨
المجموع	*٥٧	١٠٠

* زاد الإجمالى عن عدد المفردات لإختيار الفرد أكثر من إجابة

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- يعتبر تسرب العاملين خارج الكلية من أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفى حيث إختارها ٢٨,٦ ٪ و ٢٩,٨ ٪ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على التوالى.
- إن إنخفاض الروح المعنوية تأتى فى المرتبة الثانية لأعضاء هيئة التدريس ووفى المرتبة الثالثة لأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت النسبة لكل منهما ٢١,٤ ٪ و ١٧,٥ ٪ على التوالى.
- أما عدم القدرة على مقابلة التحديات فتحتل المرتبة الثالثة لأعضاء هيئة التدريس وفى المرتبة الثانية لأعضاء الوظائف الإدارية حيث بلغت النسبة لكل منهما ١٦,٧ ٪ و ٢١ ٪ على التوالى.
- أما مشكلة إنخفاض الإنتاجية فيحتل المرتبة الرابعة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ١١,٩٪ بينما يحتل المرتبة الخامسة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٨,٨ ٪.
- أن عدم توافر مناخ سلوكى سليم يأتى فى المرتبة الخامسة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ٩,٥٪ بينما يحتل المرتبة السادسة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٥,٣ ٪.
- بينما ضعف المركز التافسى للجامعة فيأتى فى المرتبة السادسة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة ٧,١٪ بينما يحتل المرتبة الرابعة لأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بسبة ١٥,٨٪.
- ويأتى فى المرتبة الأخير غياب جو الثقة والإحترام والتعاون داخل الكلية لكلٍ من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية وذلك بنسبة ٤,٨ ٪ و ١,٨٪ على التوالى.

وبذلك تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك إتفاقاً عاماً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث درجة الموافقة على أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفى، وإن كانت هناك فروقاً طفيفة بينهما لا تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

نتائج البحث والتوصيات

النتائج

- توافر درجة من الرضاء العام عن العمل لدى

أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل قسم الطالبات، وهذا يؤكد نتائج بعض الدراسات السابقة والتى أجمعت على تمتع أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية عن العمل.

- تعتبر الوظيفة الجامعية بما تحققه من هيبة وإحترام ومكانة إجتماعية عالية لشاغلها المصدر الأساسى لهذا الرضاء.
- عامل العمر له أثر على الرضاء الوظيفى لعضو هيئة التدريس، حيث أن أعضاء هيئة التدريس كبار السن أكثراً رضاءً من الأصغر سناً. وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الوظائف تتيح لشاغليها مزايا مادية وإجتماعية ومكانة مرموقة أكثر من الوظائف التى تسبقها فى السلم الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس.
- هناك شبة إتفاق على أن العوامل المتعلقة بالعمل ذاته هى أساس تحقيق الرضاء عن العمل لذى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- هناك علاقة إرتباطية قوية بين مستوى الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وعوامل نظم الأجور والحوافز والإشراف.
- توجد فروق معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث مستوى الرضاء الوظيفى ونمط القيادة السائدة ونظم الأجور والمكافآت والحوافز.
- توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر محتوى الوظيفى على مستوى الرضاء الوظيفى.
- لا توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث أثر الترقية والتقدم الوظيفى على مستوى الرضاء الوظيفى.
- توجد إختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية من حيث نمط القيادة والإشراف السائد على مستوى الرضاء الوظيفى لديهم.

وبناء على ما توصلت إلية نتائج الدراسة الميدانية:

- تم قبول الفرض الأول من البحث والمتعلق بتمتع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بمستوى عالى من الرضاء الوظيفى.
- نقبل فرض وجود تأثير لعوامل الرضاء الوظيفى على مستوى الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية.
- لا يوجد رضاء بدرجة كافية عن مستوى الخدمات التى تقدمها الجامعة لمنسوبيها سواء أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء الوظائف الإدارية.
- هناك إتفاق عام أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية على أهم المشكلات الناتجة عن عدم الرضاء الوظيفى.

التوصيات

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الدراسة التحليلية للرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية والعوامل المؤثرة فيه توصى الباحثة بما يلى:

- ضرورة تحقيق إرتباط عضو هيئة التدريس بالكلية التى يعمل بها باستخدام أساليب متعددة بما يحقق الأنتماء التنظيمى.
- تطوير الخدمات الحالية المقدمة من الجامعة إلى منسوبيها (وخاصة أعضاء هيئة التدريس) مع الحرص على إدخال خدمات جديدة من خلال التعرف على إحتياجات أعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق قيم ومعايير جماعة العمل والإلتزام بها وتحقيق تماسك جماعة العمل بما يخلق علاقات عمل سليمة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض وبين العاملين والرؤساء.
- عدم التعنت فى تطبيق اللوائح والقوانين أو الرقابة الصارمة من قبل إدارة الجامعة.
- مراعاة الدقة فى حسن إختيار أعضاء

التدريس، لأنه إذا نجحت الجامعة فى إختيار أعضائها وعملت على خلق روح قوية بينهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضاء الوظيفى وحفظ النظام وإطاعة للأوامر والقوانين واللوائح، كما يكفل الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفى

- ينبغى أن يكون هناك " على مستوى الجامعة " وضوح للأهداف فى سياسة الأفراد بما يحقق التوافق والإنسجام والكفاية.
- وجود لائحة تفصيلية تحدد نظام العمل والجزاءات لكل مخالفة ووضع حد أدنى لمعدلات الأداء ومراعاة الظروف التى تخفف من مسئولية المخالف كضغط العمل وسوء توزيعه وحسن نية المخالف والإعتراف بالخطاء وحداثة العهد بالخدمة.
- ضرورة العمل على رفع المرتبات الخاصة بأعضاء الوظائف الإدارية حيث كانت أقل العوامل رضاءً لديهم وذلك لضمان مستوى المعيشة اللائق، حتى يتمشى ذلك مع الارتفاع المتزايد فى أسعار السلع والخدمات.
- العمل على إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية والفعالة من جانب أعضاء هيئة التدريس فى اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الخاصة بتطوير العملية التعليمية بعناصرها المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث والتقدم العلمي والإمكانيات المتاحة والظروف البيئية.
- القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث فى مجال الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية إستكمالاً لما بدأته هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. العديلى، ناصر محمد، الرضاء الوظيفى – دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية – معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٨١.

٢. سليمان، حنفى محمود، السلوك الإدارى وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٨٢.

٣. عبد الخالق، ناصف " الرضاء الوظيفي وأثرة علي انتاجة العمل " جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعبة، (السنة العاشرة العدد الثالث، ١٩٨٢).

٤. بدر، حامد "الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية " جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، السنة الحادية عشر، العدد الثالث، ١٩٨٣.

٥. عكاشة، على، المناخ التنظيمى فى كليات المجتمع فى الأردن وعلاقته بالرضاء الوظيفى للعاملين، جامعة اليرموك، ١٩٨٩.

٦. طناش، سلامة، الرضاء عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الإردنية، دراسات الجامعة الإردنية، ١٩٩٠.

٧. كامل، مصطفى مصطفى، سونيا محمد بكرى، دراسة تحليلية للرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد السابع والعشرون، ١٩٩٠.

٨. المخلفى، محمد، مدى رضى هيئة التدريس فى جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم، المجلة العربية للتربية، ١٩٩٢.

٩. خطاب، عايدة سيد " الانتماء التنظيمي و الرضاء عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. " جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة العلوم الادارية (المجلد الثالث عشر، العدد الاول ١٩٩٨).

١٠. هندي، منير صالح، السلوك التنظيمي، طنطا: مكتبة جامعة طنطا، ١٩٩٨.

١١. حكيم، منتظم حمزة، ""الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبد العزيز""،

مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، المجلد الثاني ، مركز النشر العلمي ، ١٤٠٩ هـ ، ١٩٨٩م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Maslow, A.H, Motivation and Personality, Harper & Raw Publishers, New York, 1954.

2. Herzberg. F., et al, The Motivation to Work, John Wiley & Sons. New York, 1959.

3. Oris, J. L., Saleh, S.D., "Age and Level of Job Satisfaction"", Personal Psychology, Vol. 17, 1964. 425-430.

4. Varoom, V., Work and Motivation, New York, 1964.

5. Herzberge, F., One More Time, How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1968.

6. Robinson .J.P., "Occupational Norms and Differences in Job Satisfaction: A Survey of Summary Research Evidence", in, J.P. Robinson, et al. (Eds.). Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics, Institute of Survey Research Center. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1969.

7. Soliman, H.M., "Motivation-Hygine Theory of Job Attitude.', An Empirical Investigation of An Attempts to Reconcile Both the One and The Two Factor Theory of Job Satisfaction", .Journal of Applied Psychology, 1970. Vol. 24. No. 5. 1970, pp. 442.461.

8. Kahn, R.I.., The Meaning of Work; Interpretations and Proposals for Measurement, in A Campbell and P.E. Converse (eels.). The Human Meaning of Social Change, Russell Sage, New York, 1972.

9. Mumford , E., Job Satisfaction, A Study of Computer Specialists Longman Group Ltd., London, 1972.

10. Wilson, L. Shaping, American Higher Education, American Council on Education. Washington, 1972.

11. Lawler 111, E.E., Motivation in Work Organization, Wadsworth Publishing Company, Inc., California, 1973.

12. Locke, E., The Nature of Causes of Job Satisfaction, in M.D., Dunnettee (ed,), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349, Mt Grow-Hill, Inc., New York, 1976.

13. King, Nathan, Clarification and Evaluation of Two Factor Theory of Job Satisfaction, in Grunberg. M.M., Job Satisfaction- A Reader, John Wiley & Sons, New York, 1976.

14. Baldridge, J.V., el al., Policy Making and Effective Leadership .Jossey, Bass. San Francisco, 1978.

15. Landy, E., and Trumbo, D., Psychology of Work Behavior. The Dorsey Press, Homewood, 1980.

16. Bess, James. University, Organization, A Matrix Analysis of the Academic Professions, Human Science Press. Inc., New York. 1982.

17. Glasgow, B.J.L., Job Satisfaction among Academic Librarians, Ph. D., North Texas State University, 1982.

18. Powell, E., Barrell and V.S. "How Academic View Their Work" Journal Of Higher Education, No. 12, 1983, Pp. 297-313.

19. Pearson, D. A., and Seiler, R. E., "Environmental Satisfactions in Academic" Journal of Higher Education, Vol 12, No. 1, Jan 1983, pp. 35-47.

20. Rhodes, S K, "Age-Related Differences In Work Attitudes And Behavior. A Review and Conceptual Analysis"; Psychological Bulletin. Vol. 93. No. 2, 1983, Pp. 32S 367.

21. Mc Gee, G., & J. Caveder, A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Satisfaction & Individual Performance, Academy of Management Review, vol. 9, 1984.

22. Lane, J.E., "Academic Profession in Academic Organization", Journal of Higher Education, Vol. 14, No. 3, June 1985.

23. Moses, I., Promotion of Academic Staff – Reward & Incentives, International Journal of Higher Education, Vol. 15 no. 2,

Phyllis, Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education, Education, Vol. 116, Issue, 1, Fall, p. 11-51, 1995.

30. Abouserie, Reda, Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff, Educational Psychology, vol. 16, p. 8-49, 1996.

31. Allen, Nicholas H " In Search For Excellence : An Exploratory Study Of The Possible Relationship Between Organizational Performance & The Psychological Type Of Key Group Member'' The George Washington University , DBA , 1998.

32. Truell, Allen D., Price Jr., William T., Community Collage Journal of Research & Practice, vol. 22 Issue 2, March, p. 111, 1998.

1986.

24. Safar, Hassan, Abdul-Hussain, A Study of Job Satisfaction as Perceived by Secondary School Principals in Kuwait, DAL-A 48/124, p. 3026, 1988.

25. French, Wendell, Human Resource Management, 2nd Ed., N.J. Houghton Mifflin Co., 1990.

26. Hassard, Tary Lynn, A Study of Job Satisfaction of Nebraska Public, High school principals-DAI-A 52106, p. 1464, 1991.

27. Ho; Samuet K. & Christopher K. Fong, "Developing A TQM Model, "The TQM Magazine Vol. 6, No 6, 1994.

28. Lam; Simon. "Quality Management & Job Satisfaction." International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12, No. 4 1995.

29. Liacqu, Joseph, A., Schumacher,

الملاحق

جامعة الأزهر
كلية التجارة – فرع البنات
تفهنا الأشراف

استمارة استقصاء
الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس
بكلية العلوم الإدارية والتخطيط
جامعة الملك فيصل

إعداد
د. فاطمة مصطفى أحمد

تهدف هذه الاستبانة إلى تجميع الحقائق عن الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الوظائف الإدارية بالكلية، وهى عبارة عن أداة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، ونود أن نؤكد للمشاركين فى هذه الدراسة بأن كافة المعلومات والبيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى فقط، لذا تأمل الباحثة أن تساهمن معنا بالإجابة على فقرات الإستبانة التالية متمنية لكن دوام النجاح والتوفيق. **الباحثة**

أولا: معلومات أولية

نرجو وضع علامة (√) أمام الإجابة التى تعبر عن رأى سيادتكم:

١- التخصص الدقيق: ....

٢- المرتبة العلمية:

( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد

( ) محاضر ( ) معيد ( ) أخرى (حدد) ....

٣- سنوات الخدمة بالجامعة (من تاريخ التعيين بالجامعة): ....

٤- هل توليت منصبًا إداريًا من قبل (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم) نعم ( ) لا ( )

ثانياً: عبارات الاستبانة

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:						
١-	هو مجموعة الظروف النسبية وامادية والبيئية التى تسهم فى خلق الوضع الذى يرضى الفرد.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	هو الإتجاة الإيجابى للفرد عن العمل الذى يمارسه.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	هو الحالة التى يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ومنظمته.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتى تجعل الفرد محباً لـه مقبلاً علية فى بدء يومه دون أية غضاضة.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	هو شعور الفرد بأن ما يحصل علية من عائد عادلاً ومتكافئاً مع ما يبذله من جهد وما يعتقد أنه يستحقه.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته.	( )	( )	( )	( )	( )
٧-	هو الحاله الشعورية التى تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاتة ورغباته من خلال الوظيفة التى يشغلها.	( )	( )	( )	( )	( )
ثانياً: أهمية الرضا الوظيفى						
١-	يعتبر تميز الخدمة التعليمية أحد وسائل مواجهة المنافسة الحالية.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	تحتاج الكلية حالياً إلى تحسين مستوى العلمية التعليمية.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	يعتبر الرضا الوظيفى أساساً لتحقيق مستوى متميزاً فى العملية التعليمية.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	إن الإهتمام بتحسين العملية التعليمية فى الكلية يتم من أجل:	( )	( )	( )	( )	( )
• دعم الميزة التنافسية.		( )	( )	( )	( )	( )
• جذب عملاء جدد.		( )	( )	( )	( )	( )
• أغراض أخرى (حدد)						
٥-	يؤدى تحقيق التميز فى الخدمة التعليمية إلى:	( )	( )	( )	( )	( )
• زيادة القدرة التنافسية.		( )	( )	( )	( )	( )
• تحسين مستوى العملية التعليمية.		( )	( )	( )	( )	( )
• رضا جميع المستويات بالكلية (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلاب).		( )	( )	( )	( )	( )

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
ثالثاً: عناصر الرضا الوظيفى:						
أ- الرضا عن محتوى الوظيفة:						
١-	تتيح لى الوظيفة الفرصة لإبراز المهارات والقدرات الخاصة لى.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	تتيح لى الوظيفة الفرصة للمبادأة والإبتكار.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	تتيح لى الوظيفة المكانه الإجتماعية المناسبة.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	يتوافر فى الوظيفة قدراً كبيراً من المرونة فى ساعات العمل.تحقق لى الوظيفة فرصاً كثيرة للنمو والتقدم.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	تحقق لى الوظيفة فرصاً كثيرة للتعلم وإكتساب مهارات جديدة.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	أشعر بقدر كبير من الإرتباط بين العمل الذى أقوم به وبين قدراتى وإمكانياتى.	( )	( )	( )	( )	( )
٧-	تتناسب طبيعة العمل الذى أمارسه مع ميولى ورغباتى.	( )	( )	( )	( )	( )
٨-	يتناسب محتوى الوظيفة التى أشغلها مع مؤهلاتى وخبراتى.	( )	( )	( )	( )	( )
٩-	تعتبر ظروف العمل مريحة من حيث الوقت، الإضاءة، إجـــراءات السلامة.	( )	( )	( )	( )	( )
ب- الرضا عن الأجر والمكافآت والحوافز:						
١-	يتناسب الأجر مع العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	يتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	يتم إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	أفضل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	يعزز اللأجر الذى أتقضاة الرغبة فى الإنجاز لتحقيق الطموحـــات التى أسعى إليها.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	تتحقق جميع توقعاتى فى ظل نظام الأجر والمكافأة المطبق.	( )	( )	( )	( )	( )
٧-	تعتبر المكافأة التى أحصل عليها متساوية ومناسبة لما يحصل علية زملائى فى نفس نوع العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٨-	يعكس الأجر والمكافأة التى أحصل عليها قيمة ما أبذلة من جهد.	( )	( )	( )	( )	( )
٩-	يعادل الأجر الذى أحصل علية مستوى مهاراتى.	( )	( )	( )	( )	( )
١٠-	يتماشى الأجر الذى أحصل علية مع أسعار السوق.	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
١١-	يحفز نظام الحوافز المادية المتبع الأفراد بشكل كبير ويدفعهم على المزيد من العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
١٢-	يثير نظام الحوافز المتبع قدرات العاملين ويربطهم بعملهم.	( )	( )	( )	( )	( )
١٣-	يعمل نظام المكافأت والأجر المتبع علـــى إجتـــذاب الأفـــراد ذوى الخصائص والكفاءات العالية الضرورية للنجاح.	( )	( )	( )	( )	( )
١٤-	تتعدد صور المكافأت بشكل يشجع على المنافسة ويسهم فى رفـــع مستوى الأداء.	( )	( )	( )	( )	( )
١٥-	تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً ومؤثراً للغاية فى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.	( )	( )	( )	( )	( )
١٦-	تلعب نظم الأجور والحوافز دوراً كبيراً فى تميز الأداء.	( )	( )	( )	( )	( )
١٧-	أشعر بعدالة نظم الأجور والحوافز المطبقة.	( )	(٠)	( )	( )	( )
ج- الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفى أو الترقية والمستقبل المهنى:						
١-	توجد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	تتيح لى الوظيفة فرصاً كبيرة للتقدم والنمو.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	يتوافر التأهيل المناسب للعاملين.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	تلعب كفاءة الأداء دوراً كبيراً فى الترقية.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	تلعب الترقية دوراً كبيراً فى تميز الأداء.	( )	( )	( )	( )	( )
د- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:						
١-	يتسم نظام الإشراف المتبع بالآتى:-	( )	( )	( )	( )	( )
	• يتجاهل الرئيس مقترحات المرؤوسين.	( )	( )	( )	( )	( )
	• لا تتاح الفرصة للمشاركة فى عملية إتخاذ القرارت.	( )	( )	( )	( )	( )
	• إظهار روح الصداقة فى العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
	• مساندة الرئيس لمرؤوسية عند طلب المعونة.	( )	( )	( )	( )	( )
	• الإعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.	( )	( )	( )	( )	( )
	• العدالة فى معاملة المرؤوسين.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	تلعب العلاقة مع الرؤساء دوراً كبيراً فى الرضا عن العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	يتيح لى رؤسائى فى العمل فرصة المشاركة فى تحديد الأهداف.	( )	( )	( )	( )	( )

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
٤-	رؤسائى فى العمل ذوو شخصيات متفاهمة وتحسن التقدير اللفظى.	( )	(٠)	( )	( )	( )
٥-	يستمع رؤسائى فى العمل إلى آرائى.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	يظهر لى رؤسائى فى العمل الإهتمام الكافى.	( )	( )	( )	( )	( )
٧-	هناك عدالة فى المعامل ولا توجد تفرقة مـن حيـث الإسـتحقاق للترقية أو العلاوة.	( )	( )	( )	( )	( )
٨-	أشعر دائماً بأن رؤسائى يعملون على خلق روح الفريق فى العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٩-	أشعر دائماً بأن آرائى ذات قيمة بالنسبة للعمل.	( )	( )	( )	( )	( )
١٠-	هناك عداله فى توزيع أدوار العمل داخل الكلية.	( )	( )	( )	( )	( )
١١-	تؤثر طريقة الإشراف المتبعة على تميز الأداء.	( )	( )	( )	( )	( )
و-	**الرضا عن مجموعة العمل:**					
١-	يتوافر فى مجموعة العمل السمات الآتية:	( )	( )	( )	( )	( )
	* الإنسجام الشخصى بين أعضاء المجموعة.	( )	( )	( )	( )	( )
	* تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.	( )	( )	( )	( )	( )
	* النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة.	( )	( )	( )	( )	( )
	* المشاركة فى نوادى وجمعيات مهنية واحدة.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	أشعر بالتكيف مع مجموعة عملى وأشعر بالسعادة بالعمل معها.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	أشعر بإحترام الآخرين.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	يشبع العمل إحتياجاتى الإجتماعية بدرجة كبيرة.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	يوجد تعاون وتفاهم بين جميع زملائى فى العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	أشعر دائماً بأننى أتلقى الدعم من قبل الرؤساء والزملاء.	( )	( )	( )	( )	( )
٧-	توجد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.	( )	( )	( )	( )	( )
٨-	يتم الإلتزام بقيم ومعايير الجماعة.	( )	( )	( )	( )	( )
٩-	تؤثر العلاقات بين الزملاء على تميز الأداء.	( )	( )	( )	( )	( )
ز-	**الرضا عن النواحى الإجتماعية:**					
١-	يتم بحث المشكلات الإجتماعية للموظف ومساعدته فى حلها.	( )	( )	( )	( )	( )
ح-	**الخدمات العامة التى تقدمها الجامعة:**					
١-	توفر الجامعة الضمان الإجتماعى.	( )	( )	( )	( )	( )

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
٢-	توفر الجامعة نظاماً جيداً للإجازات.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	توفر الجامعة نظاماً جيداً للإدخار.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	توفر الجامعة نظاماً جيداً للتأمين الصحى.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	توفر الجامعة الرعاية الصحية ووسائل الإنتقال المناسبة.	( )	( )	( )	( )	( )
٦-	توفر الجامعة نظاماً جيداً للخدمات بشكل عام.	( )	( )	( )	( )	( )
ط-	الإنتماء الوظيفى:					
١-	يمثل عملى الحالى أفضل فرصة عمل لى.	( )	( )	( )	( )	( )
٢-	لا أفكر فى ترك العمل بالكلية عندما تتاح فرصة عمل آخر.	( )	( )	( )	( )	( )
٣-	أشعر بالفخر والإعتزاز بالإنتماء لهذه الكلية.	( )	( )	( )	( )	( )
٤-	هناك إستقرار من ناحية المستقبل فى حالة وقوع إصابات أو أمراض.	( )	( )	( )	( )	( )
٥-	هناك شعور بالإستقرار فى العمل.	( )	( )	( )	( )	( )

اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة

د. بهجت عطية راضي*

أولاً: المقدمة.

أصبحت المنافسة هى المحدد لمكانة المنظمة الرياضية بين المنظمات الأخرى سواء على المستوى المحلى أو العالمى ولا يستطيع نادى رياضى إشباع رغبات الأعضاء والجماهير إلا من خلال وجود ميزة تنافسية تجعله أكثر قدرة عن غيره فى إرضاء الأعضاء وجمهور المشجعين وتكمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية فى كونها تسعي لتحقيق أفضل استخدام للفرص والموارد البشرية والمادية المتاحة، حيث تعتبر الجودة نظاماً متكاملاً حاكم لكافة العمليات والوظائف داخل النادى ، كما أنها تعبر عن الرغبة فى تحقيق نتائج مرغوبة على مستوى خدمات النادى وأنشطته الرياضية من خلال القيادات التي تسعي لتدبير الموارد والإمكانيات اللازمة وتحديد الأعمال الواجبة، ووضع الخطط والبرامج واختيار القائمين بالتنفيذ، ومراقبة سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة.

والأندية الرياضية تحتاج لتحديث وتطوير أساليبها لمواكبة التغيير والتطوير التقنى على المستوى العالمى، حيث تعتبر الرياضة من أكبر القطاعات تفاعلاً مع المجتمع وتأثراً بالتغيرات المتلاحقة فيه، وقد أدت المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية من خلال ما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية وترفيهية إلى احتياجها إلى عمليات تطوير وتحسين لهذه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اتخاذ إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لها.

وفي هذا الصدد يؤكد **دهيراج ميهرورترا Dheeraj Mehrorta** عام (٢٠٠٢م)(١٥) على دور الجودة في تحسين المهارات والتطوير المستمر للإداء، والتحسين من كفاءة العاملين بالإضافة إلى تحديد الهدف بوضوح، والدور المسئول عنه كل الأفراد العاملين بالمنظمة.

ويؤكد **محمد حسن عبد الرحمن** (٢٠٠٣م) على ضرورة إدراك الإدارة لضرورة تبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت المنظمات والهيئات الإدارية والاقتصادية والهندسية بل والتعليمية والتربوية والرياضية تتخذ من هذا المدخل أسلوباً إدارياً متميز لمواجهة الصعوبات التى تواجه تلك المنظمات نحو تحقيق أعلى معدلات الجودة في الإنتاج والخدمات والوصول إلى أعلى معدلات تحقيق الأهداف بصورة متكاملة وشاملة (١٠: ٢).

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الرياضة يساهم فى انخفاض شكاوى العملاء المستفيدين، بل وزيادة عدد العملاء والمشتركين كأعضاء بالنادى، بالإضافة لزيادة الأرباح وتنمية القدرة على الابتكار وتحسين الخدمات، والقدرة على المنافسة الرياضية، بما يسهم في زيادة القاعدة الجماهيرية للنادي ويؤدي لزيادة نصيبه السوقي كمدخلاً متميزاً للتسويق.

ويشير **بهجت راضى** (٢٠٠٢م) إلى أهمية رفع مستوى الإنتاج فى المجال الرياضى حتى يمكن الوصول إلى القدرة على المنافسة فى المحافل الدولية وهى السوق الرياضى، الذى تظهر فيه المستويات العليا من الأداء (المنتج الرياضي)(٣: ١٦٨).

والاتجاه نحو تحسين جودة الخدمات بالأندية الرياضية يعد مخرجاً تربوياً واجتماعياً للتغلب على المشكلات التى تواجه سير العمليات الإدارية بالأندية

مدرس بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية للبنين- جامعة حلوان.

نحو رفع مستوى الخدمات والوصول إلى رضا الأعضاء والجماهير وتحسين اتجاهاتهم نحو النادي وخدماته وهذا لن يتأتي إلا من خلال مدخل تفاعلي بين الإدارة ومقدمي الخدمة وبين مستهلكها والمستفيد منها.

ومن هذا المنطلق فإن **علي محمد جبلاق** (٢٠٠٢م)(٨) قد أكد علي أن الجودة تسهم في وجود قواعد واضحة للعمل وزيادة رضا العملاء وتحسين سمعة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية .

ويشير **سيد محمد غنيم** (١٩٧٥م) إلى أن دراسة الاتجاهات النفسية للأفراد تعتبر ضرورة باعتبار أن الشخصية الإنسانية ما هى إلا مجموعة الاتجاهات التى تتكون لدى الفرد وتؤثر فى عاداته وميوله ووجدانه وأساليب وأنماط سلوكه (٦: ٤٣٠).

وإذا كان النادي الرياضي بصدد تطبيق فكر جديد ومستحدث كإدارة الجودة الشاملة، فلذلك يستلزم وعي العاملين والإدارة بماهيتها ومفهومها وأهدافها وأهميتها، الأمر الذي يستلزم قياس اتجاهات العاملين نحو الجودة الشاملة لتكوين بيئة تمهيدية لمدي تقبل النظام والعاملين فيه لتطبيق هذا الفكر الجديد ويوفر مدخلاً موضوعياً يحدد من أين يبدأ التطبيق وفلسفته.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن الجودة تعمل على تعاون العاملين وإشراكهم فى عمليات التحسين والتطوير للنظام الذي يعملون فيه بالإضافة إلى تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية، وتحديد متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها بما يفوق توقعاتهم.

غير أن الباحث من خلال عمله ودراسته وجد أن هناك مشكلات تتعلق بتدنى مستوى بعض الخدمات وعدم وضوح فلسفة وأهداف الجودة لدى العاملين بالمجال الرياضى مما قد يعوق تطبيقات الجودة بالمجال الرياضى، وفي ضوء التوجهات السياسية نحو دعم المنظمات الرياضية ورفع مستوي الأداء الإداري وتطوير المنتجات سواء سلع أو خدمات والتوجه نحو الجودة وتطبيقها، بات من الضروري التعرف علي اتجاهات الجودة لدي العاملين باعتبارها المرتكز الذي من خلاله نستطيع تبني.مفهوم الجودة والإسراع بتطبيقها كفلسفة وأسلوب ومنهج للعمل والذي لن يتأتي لها النجاح دون اتجاهات إيجابية لدي العاملين بالنظام الذي تتفاعل معه، ومن ثم وضع برامج تدريبية وتثقيفية نحو ما هية وفلسفة ومفهوم وأهمية وأهداف الجودة كضرورة ملحة بالأندية الرياضية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى:

ما هى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية متمثلة فى:

ما هى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو فلسفة الجودة؟

ما هى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهمية الجودة؟

ما هى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهداف الجودة؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة في كونها تعد:

إحدى الدراسات التمهيدية نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالأندية.

مدخلاً ضرورياً لتطبيق نظام الجودة.

مقياساً لمدي اتجاهات العاملين نحو الجودة.

أسلوب للتعرف علي ثقافة وفكر وسلوك العاملين نحو الجودة.

أسلوباً للتعرف بطريقة غير مباشرة على أهم المشكلات.

ممدخلاً للحكم على مدى نجاح أسلوب الإدارة المعمول به.

إعداد مقياس لاتجاهات الإدارة نحو إدارة الجودة الشاملة.

إبراز مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية.

خامساً: أهداف الدراسة.

التعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة من خلال النقاط التالية:

بناء مقياس لاتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو الجودة.

قياس اتجاهات العاملين نحو الجودة من خلال:

التعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو فلسفة الجودة.

التعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهمية الجودة.

التعرف على اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهداف الجودة.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

الجودة: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التى تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (١٢: ٦).

الاتجاهات: حالة من الاستقرار العقلى المنظم من خلال الخبرة التى تؤثر تأثيراً ديناميكياً على استجابات الفرد نحو كل الموضوعات أو المواقف التى ينتمى إليها أو يتعلق بها موضوع الاتجاه (١٠: ٦١).

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات (٣:٦٩).

سابعاً: الدراسات باللغة العربية:

قام الباحث بتقسيم الدراسات بحسب اتجاهاتها البحثية كما يلي :

(أ) الدراسات المرتبطة بالاتجاهات:

قام **محمود إسماعيل طلبه إبراهيم** بدراسة عام (١٩٩٢م) (١٤) **بعنوان " دراسة مقارنة في الاتجاهات نحو النشاط الرياضي بين تلاميذ وتلميذات المرحلة الثانوية الحديثة بمدينة المنيا" بهدف** دراسة اتجاهات تلاميذ وتلميذات المرحلة الثانوية بالمنيا نحو النشاط الرياضي، وشملت العينة (٤٠٠) تلميذ وتلميذه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصل إلى أن اتجاهات تلميذات المرحلة الثانوية لم تتأثر نحو النشاط الرياضي بتقاليد وعادات مجتمع هناك ووجود فروق دالة إحصائياً بين التلاميذ والتلميذات لصالح التلاميذ، وأوصى الباحث بدراسة اتجاهات تلاميذ وتلميذات المراحل الدراسية المختلفة نحو النشاط الرياضي في جميع محافظات الوجه القبلي وملاحظة أوجه القصور في اتجاهاتهم عند وضع البرامج الترويحية الرياضية.

قام **محمد الحماحمى** بدراسة عام (١٩٩٣م) (١٣) **بعنوان " بناء مقياس اتجاهات الإدارة الرياضية المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية " بهدف** بناء مقياس لاتجاهات المسئولين عن الإدارة المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية، واستخدم المنهج الوصفى، وتوصل إلى بناء مقياس ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية الأول الاتجاه نحو التربية الرياضية كمادة دراسية، الثانى الاتجاه نحو أهداف التربية الرياضية المدرسية، الثالث الاتجاه نحو مدرس التربية الرياضية.

(ب) دراسات مرتبطة بالجودة :

(١) قام **بهجت عطية راضى** بدراسة عام (٢٠٠٢م) (٢) بعنوان " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة** " بهدف الوقوف على مدى اقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى تمحور الإدارة حول العميل (الداخلى – الخارجى) ، ومدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى ومدى توافر نظام التدريب للعاملين، واستخدم المنهج الوصفى، وشملت العينة (٢٢) من الإدارة العليا بأندية الأهلى والزمالك و(١٨٤) من العاملين، (٨٠٠) من الأعضاء، وتوصل إلى إيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ، تمحور الإدارة

حول العميل، توافر نظام التدريب للعاملين، توافر نظام المعلومات وتوافر مشاركة العاملين فى التحسين، كما أن الثقافة التنظيمية تتميز بالقوة والنفوذ، ارتفاع مستوى جودة الخدمات.

(٣) قام **بهجت عطية راضي، يحيى الجيوشي** بدراسة عام (٢٠٠٤م)(٤) بعنوان "**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب** " بهدف التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الرياضة للجميع واستخدما المنهج الوصفي وشملت العينة (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للجميع بوزارة الشباب واستخدما الاستبيان في جمع البيانات وتوصلا إلي توافر وعى الإدارة بفلسفة الجودة وتوافر تخطيط استراتيجى مستقبلى للإدارة ، وتمحور الإدارة حول العميل ووجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر تحسين الخدمات، كما تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة الترقية ، بالإضافة إلى توافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الإخصائيين والاستعانة بخبراء فى عملية التدريب، وتوافر نظام للمعلومات لتسجيل وتوثيق مشروعات الرياضة للجميع واستخدام الحاسب الألى وشبكة المعلومات الدولية ووجود لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها ، كما يتوافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين.

(٤) قام **إبراهيم نزيه محمد** بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١) بعنوان " **تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب** " بهدف بيان درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين للخدمة المقدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ، الكشف عن درجة التطابق أو الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة وتقييم جودة الخدمة في مراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين من الخدمة بإدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلى لهذه الخدمة وشملت العينة (٧٢٧) من المستفيدين من الخدمات التى تقدمها مراكز الشباب وعينة للإدارة قوامها (٧٩) وتوصل إلى ضعف قدرة الإدارة على تفهم احتياجات المستفيدين ، انخفاض الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب.

قام **محمد عبد المنعم محمد هلال** بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١٢) بعنوان " **قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم** " بهدف قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة من المنشآت الرياضية وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات وقياس الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمة في المنشآت الرياضية وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة واستخدام المنهج الوصفى وتوصل إلى قدرة الإدارة على معرفة احتياجات المستفيدين، تدنى مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمى الخدمة وعدم وجود الدافعية لتقديم الخدمة.

(ج) دراسات مرتبطة باتجاهات الجودة :

قام **عبد الرحمن الحميضى** بدراسة عام (٢٠٠٠م) (٧) بعنوان "**اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)**" بهدف دراسة اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية، واستخدم المنهج الوصفى، وتوصل إلى أن هناك اعتقاد لدى معظم أفراد الإدارة العليا بأن الشركة تطبق مفردات هذه المواصفات بشكل متفاوت يتراوح مابين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة، حيث تطبق العناصر التالية بشكل جيد وهى مسئولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقد، ضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، ضبط المنتج المورد من قبل العميل، والتفتيش والاختبار والمناولة والتخزين والتغليف

والحفظ والتسليم، ضبط سجلات الجودة.

قام **على محمد جبلاق** بدراسة عام (٢٠٠٢م) (٨) بعنوان **"تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق تأكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة على الأيزو ٩٠٠٠والأيزو ١٤٠٠٠"** بهدف التحقق من صحة الفروض المتعلقة بتقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) والإدارة البيئية (الأيزو ١٤٠٠٠) وإمكانية التوافق مع المتطلبات الجديدة للمواصفة، وتحديد أهمية المتطلبات الأساسية لتوكيد الجودة ونظام الإدارة البيئية المؤثرة فى اتجاهات المديرين لتطبيق هذه النظم، واستخدم المنهج الوصفى، وتوصل إلى تطور أسلوب الإدارة من خلال تطبيق تأكيد الجودة، ووجود قواعد واضحة للعمل، وزيادة رضاء العملاء، وتحسين سمعة الشركة، وتحقيق ميزة تنافسية، زيادة الثقة بمنتجات الشركة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

قام جيير وجيل وأخرون **Geehr & Jill & Others** بدراسة عام (١٩٩٥م) (١٦)، بعنوان " **دوائر الجودة ، تأثير إختلاف درجات المشاركة التطوعية على اتجاهات الموظف وكفاءة البرنامج** "، بهدف تأثير إختلاف درجات المشاركة التطوعية على إتجاهات الموظف وكفاءة البرنامج ، واستخدما المنهج الوصفى وشملت العينة بعض الأكاديميات ، وتوصل إلى الكشف عن درجة المشاركة التطوعية فى دوائر الجودة التى ترتبط بالمكاسب الاقتصادية ، مناقشة مؤشرات المشاركة التطوعية وغير التطوعية وتأثيرها على نتائج الفائدة المالية.

قام دهيراج ميهروترا **Dheeraj Mehrotra** بدارسة عام (٢٠٠٢م) (١٥)، بعنوان " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأكاديميات** " ، بهدف دراسة أساليب تحسين جودة الإنتاج للبضائع والخدمات، الوسائل المناسبة لتطبيق مبدء إدارة الجودة الشاملة فى الأكاديميات ، واستخدم المنهج الوصفى ، وشملت العينة بعض الأكاديميات ، وتوصل إلى بعض المبادىء الواجب مراعاتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها العلاقات التعاونية، من خلال التركيز على الموردين والعملاء ، ولقد توصلت منظمة **TQM** إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعى وبالرغم من أن التعليم يميل عادة إلى العزل الإدارى والفردى، لكن من أهم مبادىء المنظمة تأكيد العلاقة التعاونية بين المديرين والعملاء ، وأن الإنتاج معزز بإتحاد المواهب والخبرات ، والمبدء الثانى وهو العلاقة داخل الفصل الدراسى والتركيز على أهمية الطلاب وتنمية مهاراتهم وشخصياتهم ، حيث يعتبر الطالب عميل للمدرس . وتكون المدرسة مسئولة عن كيفية تعليم الطلبة الطرق الخاصة بالجودة الشاملة وكيفية تنفيذها، وكيفية استثمار حياتهم الشخصية ومعرفتهم ، وأكدت منظمة **TQM** على أهمية التقييم الشخصى باعتباره جزء من علمية التحسين. وفى المبدء الثالث وهو نظام العمليات المتطورة ، تتحدث الجودة عن النظام الذى يختبر لتحديد وإزالة العيوب المؤدية للفشل حيث تم إدخال التعديلات على النظم لتحديد جودة المنتج النهائى، وفى المبدء الرابع وهو القيادة يكون التأكيد على أن النجاح أحد مسئوليات الإدارة العليا، ويركز على أهمية المدرسين فى تهئية المناخ المحيط المناسب للطلبة لتحقيق التحسين المستمر، وتؤكد **TQM** على عدة مبادىء منها تحديد الدور والهدف والمسئوليات الخاصة بالمدرس ، تطوير المدارس ، تدريب المتعلمين على كل المستويات ، تنمية معتقدات المدرسين، استخدام الأبحاث والمعلومات لتوجيه التدريب ، وتؤكد منظمة **TQM** على أهمية مشاركة جميع الأشخاص وتصديقهم لهذه المبادىء.

قام لاوها فيشين وتيبارات **Laohavichien & Tipparat** بدراسة عام (٢٠٠٤م) (١٧)، بعنوان " **القيادة وإدارة الجودة : مقارنة بين الولايات المتحدة**

وتايلاند " ، بهدف دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والقيادة والحضارة القومية، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت العينة بعض الشركات، لبيان تأثير القيادة على إدارة الجودة ، تأثير الحضارة القومية على العلاقة بين الريادة وإدارة الجودة ، كيفية تأثير مستوى إدارة الجودة على جودة الأداء، مقارنة بين إدارة الجودة الناجحة فى الولايات المتحدة وتايلاند ، وأخيراً مقارنة بين مديرى الجودة الناجحة ومديرى الجودة غير الناجحة، وتوصلوا إلى معرفة التأثير الإيجابى للقيادة فى التعامل، وتأثير الثقافة القومية على تعديل التغيير، ولهذا تحقق الشركات التايلاندية معدلات أعلى من ممارسات مادون الجودة عن الشركات الأمريكية، وتقوم إدارة الجودة بتحسين أداء الجودة، ولا ويوجد إختلاف إحصائى بين إدارة الجودة الأمريكية والتايلاندية على مستوى القيادة وإدارة مادون الجودة، ولكن هناك اختلاف على مستوى إدارة الجودة الشاملة، ولإدارة الجودة التايلاندية مستويات أعلى فى الجودة الشاملة عن إدارة الجودة الأمريكية .

حاول الباحث الاستفادة من نتائج الدراسات المرتبطة في مناقشة وتاكيد نتائج الدراسة الحالية بالإضافة لاعتبارها عوناً له في اختيار العينة وأسلوب تصميم المقاييس تحديد أبعادها .

ثامناً: أسلوب الدراسة:

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي مع الاعتماد على الدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة : شمل مجتمع الدراسة العاملين بأندية **(الأهلي ، الزمالك ، الصيد ، الجزيرة ، مدينة نصر ، المعادي ، هليوبوليس ، الشمس ، ٦ أكتوبر ، سبورتنج ، سموحه).**

باعتبارها الأندية الأكثر جماهيرية وفي فس الوقت الأكثر دعماً ومشاركة في الأنشطة الرياضية علي المستوي الرسمي والبطولة وتحقيقاً للبطولات والإنجازات الرياضية ودعماً للفرق القومية وتمتلك أكبر عدد من الأعضاء العاملين وأكبر عدد من الخدمات الاجتماعية وفقاً لسجلات الاتحادات الرياضية.

عينة الدراسة : وشملت كل ما يلي:

مديرو العموم بالأندية قيد الدراسة .

مديرو النشاط الرياضي والاجتماعي والإدارة المالية وشئون العاملين والأمن وحمام السباحه والإدارة الهندسية .

أخصائيو ومشرفو النشاط الرياضي وشئون العاملين والإدارة المالية والنشاط الاجتماعي.

عينة الدراسة الاستطلاعية: وتم اختيارها بالطريقة العشوائية.

عينة الدراسة الأصلية: وتم اختيارها بالطريقة العمدية.

كما في الجدول رقم (١) والذي يوضح توصيف عينة الدراسة .

جدول (١)

توصيف عينة البحث الاستطلاعية والأساسية

م	النادي	مديرو عموم	نواب	مديرو الإدارات	نواب	أخصائيون	إجمالي	المستبعد	الفعلي	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	الأهلي	١	٣	٧	٤	١٤	٢٩	٧	٢٢	٧	١٥
٢	الزمالك	-	٣	٧	٤	١٦	٣٠	٥	٢٥٠	٧	١٨
٣	أهلي مدينة نصر	-	٣	٤	٣	١٢	٢٢	٥	١٧	٧	١٠

م	النادي	مديرو عموم	نواب	مديرو الإدارات	نواب	أخصائيون	إجمالي	المستبعد	الفعلي	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
٤	مدينة نصر	١	١	٤	٢	٨	١٦	٦	١٠	٢	٨
٥	الصيد	١	٢	٦	٢	٨	١٩	٦	١٣	٥	٨
٦	الجزيرة	١	١	٦	٣	٧	١٨	٥	١٣	٥	٨
٧	المعادي	١	١	٥	٢	٦	١٥	٥	١٠	٢	٨
٨	هليوبوليس	١	١	٥	٢	٦	١٥	٤	١١	٣	٨
٩	الشمس	١	٢	٧	٤	٩	٢٣	٥	١٨	٦	١٢
١٠	٦ أكتوبر	١	٢	٥	٦	١١	٢٥	٧	١٨	٦	١٢
١١	سبورتينج	١	٢	٥	٥	٧	٢٠	٤	١٦	٥	١١
١٢	سموحة	١	٢	٥	٥	٧	٢٠	٣	١٧	٥	١٢
	الإجمالي	١٠	٢٣	٦٦	٤٢	١١١	٢٥٢	٦٢	١٩٠	٦٠	١٣٠

٤. أدوات جمع البيانات:

بناء المقياس : اتبع الباحث الإجراءات العلمية الآتية فى بناء المقياس:

- دراسة تحليلية لمقاييس الاتجاهات نحو النشاط الرياضي وإدارة الجودة .
- دراسة وتحليل الأدبيات النظرية لمقاييس الاتجاهات نحو التربية الرياضية والجودة والإدارة التعليمية حتي يتسني تحديد أبعاد المقياس.
- تم تحديد الأبعاد الآتية (مفهوم الجودة / أهمية الجودة / أهداف الجودة)
- استخدم الباحث في بناء المقياس طريقة ليكرت(**Likert**)وهي من الطرق اللفظية في قياس الاتجاهات النفسية وهي طريقة جمع التقديرات **Summated Ratings**(١٣:٢٧٨).

قام الباحث في ضوء مراعاة خطوات بناء المقياس وفقاً لطريقة ليكرت (Likert) بما يلي :

- وضع مفردات لقياس اتجاه العاملين نحو الجودة.
- اتباع الإسلوب العلمي في صياغة المفردات كما يلي :
- أن يكون للمفردة معني واحد محدد.
- أن تكون المفردة مستقلة عن غيرها من المفردات.
- أن تكون المفردة ذات قدرة علي استثارة ذهن المستجيب وتتراوح الآراء عليها ما بين الموافقة التامة وعدم الموافقة التامة وفقاً لميزان التقدير المقترح.
- استبعاد المفردات البديهية أوالمعقدة أو التي تحتمل أكثر من معني.
- تحديد وتوزيع المفردات الإيجابية والسلبية واحتمالات الاستجابة عليها .
- توزيع المفردات علي المحاور الثلاثة للمقياس وفقاً لمضمونها ومعناها.
- إجراء التعديلات المناسبة والمطلوبة لوضع المقياس في الصورة النهائية .
- يتضمن المقياس بعض الأسئلة المعبرة عن معلومات عن المفحوص في الصفحة الأولي.
- يخضع المقياس لميزان تقدير خماسي: موافق جداً ، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق جداً وتم تخصيص الدرجات علي الترتيب كما يلي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).
- يتم عكس درجات الميزان في العبارات السلبية.

المقياس في صورته التمهيدية : يتكون من ثلاث أبعاد بإجمالي (٦٦) مفردة كما يلي (مرفق٢ الصورة التمهيدية):

- **البعد الأول: مفهوم الجودة:** ويشمل عدد (٣٤) مفردة منها (٣٢) إيجابية وعدد (٢) سلبية.
- **البعد الثاني : أهمية الجودة:** ويشمل عدد (١٢) مفردة منها (١١) إيجابية وعدد (١) سلبية .
- **البعد الثالث: أهداف الجودة:** ويشمل عدد (٢٠) مفردة منها (١٧) إيجابية وعدد (٣) سلبية .

٥. المعاملات العلمية لتقنين المقياس: قام الباحث بالطرق الأتية:

- **الصدق : قام الباحث بحساب الصدق بطريقتين كما يلي:**

١-صدق المضمون.

٢- صدق الاتساق الداخلي.

- **الثبات: قام الباحث بحساب الثبات بطريقتين كما يلي:**

١. تطبيق الاختبار وإعادة التطبييق.

٢. معامل ألفا كرونباخ.

أولاً صدق المقياس : Scale Validity

١. صدق المحتويContent Validity

وهو إجراء يهدف لبيان مدي صدق المقياس في قياس وتمثيل أبعاد السمة المقيسة، حيث أن البنود في صدق الخبراء (المحتوي) **(مرفق١ قائمة بأسماء الخبراء)** تخضع لأراء المحكمين المتخصصين ، حيث يقومون بترتيبها وتعديلها بما يتناسب والبعد المراد قياسه (٥: ٤١٠).

وتم تقدير هذا النوع من خلال عرض الأبعاد والمفردات علي الخبراء وعددهم (٦) في مجالات الاتجاهات النفسية والرياضية والجودة، لأبداء آرائهم فى الأبعاد ومدي انتماء ووضوح كل مفردة للبعد المنتميه إليه وتحديد إذا ما كانت إيجابية أو سلبية وترك حرية الاستبعاد والتعديل والإضافة بما يرونه مناسب خلال الفترة من ٢٠٠٥/٦/٢٥م وحتي ٢٠٠٥/٧/١٥م، حيث تم عرض المقياس علي مرحلتين كما يلي:

المرحلة الأولي من ٢٠٠٥/٦/٢٥م وحتي ٢٠٠٥/٧/١م وتم التوصل إلى ما يلى:

- **بالنسبة للحذف من البعد الأول:** المفردات أرقام (٦، ١٠، ١١، ٢٤)، **ومن البعد الثانى** المفردة رقم (١٢) **ومن البعد الثالث** المفردات أرقام (٣، ١٣، ١٦، ١٧، ١٩).
- **بالنسبة للتعديل من البعد الأول:** المفردات أرقام (١، ٢، ٩، ١٣، ٢١، ٢٢، ٢٦) **ومن البعد الثانى** المفردات أرقام (٣، ٧، ٩) **ومن البعد الثالث** المفردة رقم (٧).
- **بالنسبة للنقل:** العباراتين رقم (٤، ٧) من المحور الثالث إلي المحور الأول.

وعلى هذا أصبح المقياس (مرفق٣ الصورة الثانية للمقياس) يتضمن إجمالي عدد (٥٦) مفردة منهم في البعد الأول: عدد (٣٢) مفردة منهم عدد (٢) سلبية و (٣٠) إيجابية **والبعد الثانى:** عدد (١١) مفردة منهم عدد (١) سلبية و (١٠) إيجابية **والبعد الثالث:** عدد (١٣) مفردة منهم عدد (٣) سلبية و (٥) إيجابية كما في الجدول التالي.

جدول (٢)

العبارات المعدلة والمحذوفة للمقياس فى الصورة الثانية

م	البعد	عدد المفردات	المحذوفة	أرقام المفردات	المعدلة	أرقام المفردات	المنقولة أو المضافة	السلبية	أرقام المفردات	أرقام العبارات	عدد المفردات بعد الحذف والتعديل
١	الأول	٣٤	٤	٦، ١٠، ١١، ٢٤	٧	١، ٢، ٩، ١٣، ٢١، ٢٢، ٢٦	٢	٢	٥، ١٠	٤، ٧ من المحور الثالث	٣٢
٢	الثانى	١٢	١	١٢	٣	٣، ٧، ٩	-	١	٧	-	١١
٣	الثالث	٢٠	٥	٣، ١٣، ١٦، ٧، ١٩	١	٧	٢	٣	١، ٦، ١٣	٤، ٧ للمحور الأول	١٣

المرحلة الثانية من ٢٠٠٥/٧/٣م وحتي ٢٠٠٥/٧/١٥م وتم التوصل إلي ما يلي:

- **بالنسبة للحذف من البعد الأول:** المفردات أرقام (٦، ٧، ١٠، ١٢، ١٣، ١٧، ١٨، ٢٧)، ومن **البعد الثاني** المفردة رقم (٧)، ومن **البعد الثالث** المفردة رقم (٦).
- **بالنسبة للتعديل لا توجد مفردات معدلة.**

وعلي هذا أصبح المقياس بعد المرحلة الثانية (صدق الخبراء) **(مرفق ٤ الصورة الثالثة للمقياس)** يتضمن عدد (٤٦) مفردة منهم في **البعد الأول (٢٤)** مفردة، و**البعد الثاني** عدد (١٠) مفردات، و**البعد الثالث** عدد (١٢) مفردة كما في الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

العبارات المعدلة والمحذوفة للمقياس فى الصورة الثانية

م	البعد	عدد المفردات	المحذوفة	أرقام المفردات	السلبية	أرقام العبارات	عدد المفردات بعد الحذف والتعديل
١	الأول	٣٢	٨	٦، ٧، ١٠، ١٢، ١٣، ١٧، ١٨، ٢٧	١	٥	٢٤
٢	الثانى	١١	١	٧	-	-	١٠
٣	الثالث	١٣	١	٦	١	١٢	١٢

٢. صدق الاتساق الداخلي : Internal Consistency Method

يرى فؤاد أبو حطب، آمال صادق أن طريقة التجانس الداخلى تعنى تحديد ما إذا كان المقياس قادراً على التمييز بين المفحوصين ذوى القدرات المتفاوتة عن طريق حساب ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد ثم تحذف المفردات غير الدالة الإحصائية (٢ : ٢٤٥، ٢٦٢).

وذلك من خلال ارتباط المفردات مع الأبعاد كلاً فيما يتضمنه وارتباط الأبعاد بالمقياس ككل، عن طريقة حساب معاملات الارتباط لكل مفردة والبعد المنتميه إليه والارتباط بين البعد والمقياس ككل من خلال استخراج معاملات الارتباط **Pearson Coefficient** علي العينة الاستطلاعية وعددها (٦٠) مفحوص في ٢٠٠٥/٨/١م كما في جدول (٤)

جدول (٤)

ن=٦٠

معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلى لعبارات وأبعاد المقياس

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط
عدد المفردات		عدد المفردات		عدد المفردات	
١	٠,١٠٠	١	٠,٠٤٤	١	٠,٠٣٣-
٢	٠,١٣٦	٢	*٠,٣١٠	٢	*٠,٤٥٣
٣	*٠,٣٤٦	٣	*٠,٢٩٠	٣	- *٠,٣٨٠
٤	٠,١٤٠	٤	*٠,٢٨٧	٤	*٠,٣٦٧
٥	*٠,٢٨٧	٥	٠,٠٣٤	٥	٠,٠١٣٣
٦	٠,١٤٩	٦	*٠,٣٦٦	٦	*٠,٣٦٨
٧	*٠,٢٩٢	٧	*٠,٥٦١	٧	*٠,٤٩٤
٨	*٠,٤١٩	٨	*٠,٣٢٢	٨	*٠,٤٢٩
٩	*٠,٣٤٨	٩	*٠,٥٠٤	٩	- *٠,٣٤٠
١٠	٠,١٢٨	١٠	*٠,٤٢٧	١٠	٠,٠٠٣-
١١	*٠,٤٢٢	مجموع البعد الثاني	٨,٥٤٢	١١	*٠,٣٠٧
١٢	٠,١٢٣-			١٢	٠,٠١٠
١٣	*٠,٥٩٢			مجموع البعد الثالث	*٠,٣٧٩
١٤	٠,٠٨٩			مجموع الأبعاد	٧,٥٦٠
١٥	*٠,٢٨٣				
١٦	٠,٠٧٦				
١٧	*٠,٤٠٨				
١٨	*٠,٣٥٥				
١٩	٠,١٧٠				
٢٠	*٠,٣٥٣				
٢١	*٠,٣١٥				
٢٢	*٠,٣٥٩				
٢٣	٠,٠٠٠				
٢٤	٠,٠٧٧				
مجموع البعد الأول	٩,٧٥٣				

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٠,٢٧٣

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط للمفردات المنتمية للأبعاد الثلاثة دالة عند مستوي دلالة معنوية (٠,٠٥) مما يدل علي الاتساق الداخلى لمفردات الأبعاد الثلاثة فيما عدا المفردات أرقام (١، ٢، ٤، ٦، ١٠، ١٢، ١٤، ١٦، ١٩، ٢٣، ٢٤) من البعد الأول والمفردات أرقام (١، ٥) من البعد الثاني والمفردات أرقام (١، ٥، ١٠، ١٢) من البعد الثالث.

وعلي هذا أصبح المقياس (مرفق ٥ الصورة الرابعة) كما يلي:

بالنسبة للبعد الأول: تم حذف عدد (١١) مفردة ليصل عدد مفردات البعد الأول إلي (١٣) مفردة.

بالنسبة للبعد الثاني: تم حذف عدد (٢) مفردة ليصل عدد مفردات البعد الثاني إلي(٨) مفردات.

بالنسبة للبعد الثالث: تم حذف (٤) مفردات ليصل عدد مفردات البعد الثالث إلي (٨) مفردات.

ليصل إجمالي عدد مفردات المقياس إلي (٢٩) مفردة.

ثانياً: ثبات المقياس: يعتبر المقياس ثابتاً إذا كان يعطى نفس النتائج ، إذا ما تكرر التطبيق على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط (٥: ٤١٠).

قام الباحث بحساب ثبات المقياس بطريقتين كما يلي :

١. تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار Test Re Test

خلال الفترة من ٢٠٠٥/٨/١م وحتي ٢٠٠٥/٨/١٠م وذلك من خلال الارتباط بين كل مفردة ونظيرتها في التطبيق الثاني وأظهرت معاملات الارتباط درجات ذات دلالة إحصائية كما في الجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

ثبات الاختبار بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني

ن=٦٠

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط
عدد المفردات		عدد المفردات		عدد المفردات	
١	*٠,٩٩٧	١	*٠,٩٩٥	١	*٠,٩٩٥
٢	*٠,٩٩٠	٢	*٠,٩٥٦	٢	*٠,٩٤٠
٣	*٠,٩٩٢	٣	*٠,٩٩١	٣	*٠,٩٩٦
٤	*٠,٩٥٥	٤	*٠,٩١٤	٤	*٠,٩٩٢
٥	*٠,٩٢٠	٥	*٠,٩٩٥	٥	*٠,٨٧٨
٦	*٠,٩٦٦	٦	*٠,٩٩٥	٦	*٠,٩٢٠
٧	*٠,٩٢٢	٧	*٠,٩٩٣	٧	*٠,٩٦٠
٨	*٠,٩٩٤	٨	*٠,٩٩٤	٨	*٠,٩٩٣
٩	*٠,٩٩٤	٩	*٠,٩٩٥	٩	*٠,٩٧١
١٠	*٠,٩١٧	١٠	*٠,٩٩٤	١٠	*٠,٩٤٢
١١	*٠,٩٨٢	مجموع البعد الثاني	*٠,٩٩٤	١١	*٠,٩٩١

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط
عدد المفردات		عدد المفردات		عدد المفردات	
١٢	*٠,٩٥٣			١٢	*٠,٩٨١
١٣	*٠,٩٧٩			مجموع البعد الثالث	*٠,٩٨٩
١٤	*٠,٩٩٢			مجموع الأبعاد	*٠,٩٩٥
١٥	*٠,٩٧٢				
١٦	*٠,٩٦٥				
١٧	*٠,٩٩٤				
١٨	*٠,٩٩٦				
١٩	*٠,٩٩٥				
٢٠	*٠,٩٩١				
٢١	*٠,٩٦٤				
٢٢	*٠,٩٩٥				
٢٣	*٠,٩٩٥				
٢٤	*٠,٩٧٨				
مجموع البعد الأول	*٠,٩٩٤				

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٠,٢٧٣

ويتضح من الجدول أن قيم الارتبط الدال علي الثبات دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) مما يدل علي ثبات المفردات وأبعاد المقياس.

٢. ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

قام الباحث باستخراج قيم معامل ألفا (Alpha) للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكيودر وريتشاردسون Kuder & Richardson وفقاً لما أوصي به كرونباخ كما في الجدول (٦) التالي:

جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ — ن=٦٠

المحور	معامل الثبات
البعد الأول	٠,٥٦٥٠
البعد الثاني	٠,٥٠٠٩
البعد الثالث	٠,٣٨٦٧
مجموع الأبعاد	٠,٧٣٢٤

قيمة ر الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٢٧٣

يتضح من الجدول أن معـاملات الارتبـاط لألفـا كرونباخ لأبعاد المقياس دالة إحصائياً مما يـدل علـي ثبات الأبعاد.

- **خلاصة للمعاملات العلمية :**

قام الباحث بتقنين المقياس باسـتخدام المعـاملات العلمية الآتية للتحقق من صدق وثبات المقياس خـلال الفترة من ٢٠٠٥/٦/٢٥م وحتي ٢٠٠٥/٨/٢٠م

أولاً: الصدق: أ. صدق المضمون (صدق الخبراء).

ب. صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: الثبات : أ. تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار .

ب. معامل ألفا كرونباخ

وبذلك يكون قد تم بنـاء المقيـاس والتأكـد مـن معاملاته العلمية كما أصبح المقيـاس فـي صـورته النهائية يتضمن عدد (٢٩) مفردة مـنهم عـدد (١٣) للبعد الأول وعدد (٨) مفردة للبعد الثـاني وعـدد (٨) مفردة للبعد الثالث.

وعدد العبارات السلبية في البعد الأول (١) مفردة، ولايوجد في البعد الثاني ، وفي البعد الثالث (١) مفردة (مرفق٥ الصورة الرابعة).

ميزان التقدير:

يخضع المقياس لميزان تقدير خماسي الاسـتجابة علي النحو التالي :

المفردة	موافق تماماً	موافق	متأكد	غير متأكد	غير موافق
الإيجابية	٥	٤	٣	٢	١
السلبية	١	٢	٣	٤	٥

وقدرت الدرجة الكلية للمقياس من خلال محصـلة الدرجات الكلية للأبعاد الثلاثة للمقياس باعتبار أقصـي قيمة = ٥ وحاصل ضرب هذه القيمة فى عدد مفردات المقياس.

وكانت الدرجة الكلية للمقياس = مجموع كل بعـد من الأبعاد الثلاثة .

الدرجة الكلية لكل من: البعد الأول + البعد الثـاني + البعد الثالث = الدرجة الكلية للمقياس.

مجموع (البعـد الأول (٥×١٣) + البعـد الثـانى (٥×٨) + البعد الثالـث (٥×٨)) = الدرجـة الكليـة للمقياس (١٤٥).

تاسعاً: المعالجـة الإحصـائية: اسـتخدم الباحـث المعالجات الإحصائية الأتية :

- المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسـب والتكرارات، كا٢، معامل الارتباط لبيرسون، **وبـذلك يتحقق الهدف الأول من الدراسة مـن خـلال بنـاء المقياس.**

عرض ومناقشة وتفسير النتائج لمقياس اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة:

جدول (٧)
التكرارات والنسب المئوية وكا٢بالنسبة للبعد الأول

ن= ١٣٠

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً ك	غير موافق جداً %	غير موافق ك	غير موافق %	غير متأكد ك	غير متأكد %	موافق ك	موافق %	موافق جداً ك	موافق جداً %	كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	البعد الأول :مفهوم وفلسفة الجودة																
١	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة.	٤,٤٩٢	٠,٨٩١	٢	١,٥	٤	٣,١	١١	٨,٥	٢٤	١٨,٥	٨٩	٦٨,٥	*٢٠٢,٢٣١	٥٨٤	٨٩,٨	٣
٢	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية المستفيدين والأعضاء العاملين.	٣,٦٦٢	١,١١١	٧	٥,٤	٤	٣,١	٥٥	٤٢,٣	٢٤	١٨,٥	٤٠	٣٠,٨	*٧٢,٥٣٨	٤٣٦	٦٧	١١
٣	تكريم للمتميزين والعمل على تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي.	٤,٦٣٩	٠,٦٨٢	–	–	٣	٢,٣	٦	٤,٦	٢٦	٢٠,٠	٩٥	٧٣,١	*١٦٩,٨٧٧	٦٠٣	٩٢,٧	١
٤	الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل .	٤,٣١٥	١,٠٩١	٧	٥,٤	٤	٣,١	١٠	٧,٧	٢٩	٢٢,٣	٨٠	٦١,٥	*١٥٤,٨٤٦	٥٦١	٨٦,٣	٥
٥	يجب تدريب العاملين على أسلوب حل المشاكل.	٤,٣٩٢	٠,٩١٩	٢	١,٥	٦	٤,٦	٩	٦,٩	٣٥	٢٦,٩	٧٨	٦٠,٠٠	*١٥٥,٧٩٩	٥٧١	٨٧,٨	٤
٦	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.	٤,٢٧٧	٠,٩٨١	٣	٢,٣	٦	٤,٦	١٣	١٠,٠٠	٣٨	٢٩,٢	٧٠	٥٣,٨	*١٢٢,٢٣١	٥٦٢	٥٦,٥	١٢
٧	الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.	٤,٣٢٣	٠,٩٨٢	٣	٢,٣	٥	٣,٨	١٥	١١,٥	٣١	٢٣,٨	٧٦	٥٨,٨	*١٣٩,٠٧٧	٥٦٢	٨٦,٥	٥

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٨	الجودة تتطلب التدريب المستمر للعاملين.	٤,١٥٤	١,٠٢٣	٢	١,٥	٦	٤,٦	٢٩	٢٢,٣	٢٦	٢٠,٠٠	٧٦	٥١,٥	*١٠٢,٥٣٨	٥٨٥	٩٠	٢
٩	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.	٣,٩٥٣	٠,٨١٥	-	-	٨	٦,٢	٢٢	١٦,٩	٦٨	٥٢,٣	٣٢	٢٤,٦	*٦٠,٦٤٦	٥١٤	٧٩	١٠
١٠	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.	٤,١١٥	١,٠٩٠	٦	٤,٦	٨	٦,٢	١٠	٧,٧	٤٧	٣٦,٢	٥٩	٤٥,٤	*٩٦,٥٣٨	٥٣٥	٨٢,٣	٩
١١	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.	٤,١٢٣	٠,٧٤٧	-	-	٢	١,٥	٢٣	١٧,٧	٦٢	٤٧,٧	٤٣	٣٣,١	*٦١,٥٦٩	٥٣٦	٨٢,٥	٨
١٢	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.	٣,٧٢٣	١,٠٨٦	٧	٥,٤	١٦	١٢,٣	٩	٦,٩	٢٧	٥٥,٤	٢٦	٢٠,٠	*١١٠,٢٣١	٣٠٤	٤٦,٨	١٣
١٣	الجودة تتطلب التمحور حول العميل الداخلي والخارجي (العضو العامل والجهور والعاملين).	٤,١٦١٥	١,١٥٣	٤	٣,١	١٢	٩,٢	١٧	١٣,١	٢٣	١٧,٧	٧٤	٥٦,٩	*١١٨,٢٣١	٥٤١	٨٣,٢	٧
	مجموع البعد الأول	٩٨,٦٩٢	٧,٤٦٦	٤٣	٢,٦	٨٤	٥,١	٢٢٩	١٣,٨	٤٦٠	٢٧,٨	٨٣٨	٥٠,٧	*٧٢,٣٣٨	٦٨٩٤	٨١,٦	

قيمة كا٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٩,٤٨

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣,٦٦٢، ٤,٦٣٩) وأن النسب المئوية تتراوح ما بين (٤٦,٨%، ٩٢,٧%) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع مفردات البعد. وكانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق جداً) فى المفردات أرقام (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١٣) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- تكريم للمتميزين والعمل علي تشجيعهم ضروري لتدعيم الجودة بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٩٢,٧%
- الجودة تتطلب التدريب المستمر للعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٩٠,٠%
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة. بنسبة مئوية قدرها ٨٩,٨%
- يجب تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل. بنسبة مئوية قدرها ٨٧,٨%
- الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير. بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٥%
- الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل. بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٣%

الجودة تتطلب التمحور حول العميل الداخلي والخارجي (العضو العامل والجهور والعاملين). بنسبة مئوية قدرها ٨٣,٢%

الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أوالمتعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٣%

- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة. بنسبة مئوية قدرها ٥٦,٥%

ويرجع ذلك لوضوح المفاهيم والفلسفات المرتبطة بتطبيق الجودة من خلال الاهتمام والعناية بالمتفوقين وتكريمهم وتشجيعهم بالإضافة لاهتمام إدارات الأندية بتدريب العاملين على أحدث التقنيات والتطوير من آدائهم وتحسين كفائتهم، كما تحرص الأندية على توفير الموارد والتقليل من التكاليف والمصاريف، و يحرص المسئولين والإدارات العليا بالأندية على توفير بيانات ومعلومات عن اللاعبين والمدربين والعاملين مما يؤكد على توفير نظام فى الحفظ والأرشفة والتسجيل بالإضافة إلى اهتمام النادى بالمستفيد والتوجه بالخدمات والمنتجات نحو إرضائه بالإضافة إلى العمل على حل المشكلات التى تقابل أعضاء النادى والعاملين فيه .

ويؤكد علي ذلك **علي محمد جبلاق** (٢٠٠٢م)(٨) حيث يشير إلي تطور أسلوب الإدارة في تطبيق تأكيد الجودة من خلال قواعد واضحة للعمل والمميزات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من تطبيقها لقواعد وفلسفات الجودة والتى تتضح من خلال تحسن سمعة المنظمة وكسب ميزات تنافسية بالإضافة إلي زيادة الثقة بمنتجات وخدمات المنظمة، ومن هذا المنطلق فقد أكد **بهجت راضي** (٢٠٠٢م)(٣) علي أن إيمان الإدارة بفلسفة الجودة الشاملة أمر ضرورى لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال والقدرة علي المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق) فى المفردات أرقام (٩، ١١، ١٢) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات. بنسبة مئوية قدرها ٧٩,٠%
- الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٥%
- الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها. بنسبة مئوية قدرها ٤٦,٨%

ويتضح من ذلك أن هناك حرص على تحقيق الأهداف والتأكد من حسن سير العمليات للوصول إلى هذه الأهداف المرجوة، وتحرص أغلب الأندية على توفير نظم المعلومات المتكاملة، بالإضافة إلى قدرة

بعض الأندية على استخدام الأساليب الإحصائية في كشف مواطن الخلل والقصور.

ويؤكد علي ذلك عبد الرحمن الحميضي (٢٠٠٠م)(٧) والذي أشار إلي أن تطبيق مواصفات الجودة وضبط الوثائق والبيانات هي مسئولية الإدارة في المقام الأول كما أنها من العوامل الهامة في تحقيق الجودة.

وأشار لاوها فيشين وتيبارات Laohavichien & Tipprat عام (٢٠٠٤م)(١٧) إلي تأثير القيادات الإدارية علي تطبيق فلسفة الجودة الشاملة علي الوجه الذي يضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمستوي عالي من الفاعلية والكفاءة.

وكانت هناك فروقاً لصالح الاستجابة (غير متأكد) فى المفردة رقم (٢) وهى:

- ٨٠% من مشكلات الجودة تقع ضمن مسئولية المستفيدين والأعضاء العاملين. بنسبة مئوية قدرها ٦٧,٠%

ويرجع ذلك لعدم موافقة الكثير من آراء العينة على هذه المفردة باعتبار أن الإدارة هى المسئولة فى المقام الأول عن العيوب وأوجه القصور فى تطبيق نظم الجودة.

ويشير **محمد عبد المنعم هلال (٢٠٠٤م)(١٢) إلي** أن الإدارة مسئولة عن تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين وأيضاً هي مسئولة عن تطبيق الجودة بالمنظمة.

وأكد بهجت راضي (٢٠٠٢م)(٣) علي ضرورة توافر الإدارة الفعالة والقادرة علي فهم متطلبات الجودة الشاملة وإيمان بفلسفة الجودة الشاملة كسبيل لتحقيق النجاح والمنافسة.

ومن هنا يتضح أن هناك اتجاهات إيجابية لدي العاملين بالأندية نحو مفهوم الجودة بنسبة ٨١,٦% .

بينما هناك اتجاهات محايدة فيما يخص الاستيعاب والفهم على من تقع مسئولية الجودة ومشكلات الجودة سواء المستفيدين أو الأعضاء العاملين.

وبذلك يتحقق الهدف الثاني من الدراسة من خلال الاجابة على التساؤل الثاني والذى ينص على .

ماهى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو مفهوم الجودة؟

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية وكا٢بالنسبة للبعد الثاني

ن=١٣٠

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	البعد الثاني : أهمية الجودة																
١	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.	٣,٨٠٨	٠,٨٦٤	٣	٢,٣	٢	١,٥	٣٩	٣٠,٠	٥٩	٤٥,٤	٢٧	٢٠,٨	*٩٠,٩٢٣	٤٩٧	٧٦,٥	٤
٢	في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات	٣,٩٠٠	٠,٨١٥	٢	١,٥	٢	١,٥	٣٢	٢٤,٦	٦٥	٥٠,٠	٢٩	٢٢,٣	*١٠٤,٥٣٨	٥٠٧	٧٨,٠٠	٣
٣	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.	٣,٣٧٧	٠,٨٧٤	٣	٢,٣	١٣	١٠,٠	٥٨	٤٤,٦	٤٤	٣٣,٨	١٢	٩,٢	*٨٦,٢٣١	٤٢٧	٦٥,٧	٦
٤	الجودة تعمل علي تدعيم	٤,٣٠٨	٠,٩٧١	٣	٢,٣	٦	٤,٦	١١	٨,٥	٣٨	٢٩,٢	٢٧	٥٥,٤	*١٣١,٣٠٨	٣٦٨	٥٦,٦	٨

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الترابط والتنسيق بين إدارات النادي ككل.																
٥	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي.	٤,٢٠٨	٠,٩٢٩	٣	٢,٣	٦	٤,٦	٩	٦,٩	٥٥	٤٢,٣	٥٧	٤٣,٨	١١٦,١٥٤*	٣٩٧	٦١,٠٠	٧
٦	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وبمنتجاته وأهدافه وخدماته.	٣,٩٦٩	١,٠٠٣	١	٠,٨	١٥	١١,٥	١٦	١٢,٣	٥٣	٤٠,٨	٤٥	٣٤,٦	٧٤,٤٦٢*	٥١٦	٧٩,٤	٢
٧	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.	٣,٨٠٨	١,٢٥٢	٧	٦,٢	١٦	١٢,٣	٢٠	١٥,٤	٣٥	٢٦,٩	٥١	٣٩,٢	٤٤,٨٤٦*	٤٩٤	٧٦,٠٠	٥
٨	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر العملاء والعاملين والجماهير .	٤,٢١٥	٠,٨٧٢	٣	٢,٣	٢	١,٥	١٤	١٠,٨	٥٦	٤٣,١	٥٥	٤٢,٣	١١٥,٠٠*	٥٤٨	٨٤,٣	١
	مجموع البعد الثاني	٣٩,٢٠٨	٣,٠٨١	٢٥	٢,٥	٦٢	٦,٢	١٩٩	٢٠,٠٢	٤٠٥	٤٠,٧	٣٠٣	٣٠,٥	٦٧,٠٧٧*	٣٩٥٤	٧٦,٠٤	

قيمة كا٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٩,٤٨٨

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣,٣٧٧، ٤,٣٠٨) وأن النسب المئوية تتراوح ما بين (٥٦,٦%، ٨٤,٣%) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع مفردات البعد. وكانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق جداً) فى المفردات أرقام (٥، ٧) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي. بنسبة مئوية قدرها ٧٦,٠%
- الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٦١,٠%

ويرجع ذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تتبنى فكرة التكامل والتنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة بالإضافة لأهمية وضوح الأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها وتسهيل الإجراءات اللازمة لنجاح عمليات الجودة.

بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق) فى المفردات أرقام (١، ٢، ٤، ٦) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وبمنتجاته وأهدافه وخدماته. بنسبة مئوية قدرها ٧٩,٤%
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات . بنسبة مئوية قدرها ٧٨,٠%
- نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها. بنسبة مئوية قدرها ٧٦,٥%
- الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات النادي ككل. بنسبة مئوية قدرها ٥٦,٦%

ويرجع ذلك للمشاركة الفعالة للعاملين فى عمليات التحسين بالإضافة لمشاركتهم فى اتخاذ القرارات والإجراءات الهادفة لتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة ومسئولية كل فرد عن العمل المكلف به بالإضافة للشعور بالعمل الجماعى والذى يضمن نجاح تحقيق هذه الأهداف، كما أن الفرد يلحظ المستوى الذى وصلت إليه المنظمة بالمقارنة بالمنظمات المنافسة وقيمة مشاركته الإيجابية والفاعلة لتحقيق ذلك، كما أن تطبيق الجودة يعنى التركيز على العميل والمستفيد بصفة أساسية والوفاء باحتياجاته.

ويؤكد **دهيراج ميهروترا Dheeraj mehrotra** (٢٠٠٢م)(١٥) علي أهمية العمل الجماعي والتعاوني وأهمية التقييم الشخصي كجزء من عمليات التحسين المستمر.

وكانت هناك فروقاً لصالح الاستجابة (غير متأكد) فى المفردة رقم (٣) وهى:

- تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح. بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٧%

وقد يكون ذلك لعدم الاتفاق حول المعايير التى من خلالها يمكن للمنظمات الرياضية الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO ٩٠٠٠ وعدم معرفة القائمين على الرياضة والعاملين فيها بهذه المعايير والشهادات الدولية.

ومن هنا فإن **جيير وجيل، وأخرون Geehr, Jill & Others** (١٩٩٥م)(١٦) يؤكدون علي تأثير اتجاهات الموظفين والعاملين بالمنظمة علي كفاءة البرامج والأنشطة ومدي مطابقتها للمواصفات المطلوبة والتي تؤثر بدورها علي جودة المنتج الخدمي فلا يقدم بالشكل المثالي المتفق عليه.

ومن هنا يتضح أن اتجاهات العاملين نحو أهمية الجودة تعتبر اتجاهات إيجابية لحد كبير وبنسبة

٦٧,٠٠% وتعبرعن مدى استيعاب العاملين لضـــرورة لتطبيق الجودة وبنسبة مرتفعة إذا مـــا وضـــعنا فـــى الاعتبار عدم انخراط العاملين فى برامج تزويد الوعى بالجودة وعدم تطبيقها بالأندية حتى الأن، بينما توجـــد اتجاهات غير مؤكدة بالنسبة للـــوعى بأهميـــة تطبيـــق الجودة للحصول على الشهادات الدوليـــة مثـــل ٩٠٠٠ ISO كأحد الشهادات التى توضح مدى التحســـين فـــى المنظومة الإدارية والخدمية بالمنظمات.

وبذلك يتحقق الهدف الثالث للدراســـة مـــن خـــلال الاجابة على التساؤل الثالث والذى ينص على:

ما هى اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحـــو أهمية الجودة ؟

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ بالنسبة للبعد الثالث

ن=١٣٠

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المحور الثالث : أهداف الجودة																
١	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.	٤,١٠٠	١,٢٣٨	٧	٥,٤	١٢	٩,٢	١٥	١١,٥	٢٣	١٧,٧	٧٣	٥٦,٢	١١١,٣٨٥*	٥٣٣	٨٢,٠٠	٦
٢	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.	٣,٨٦٢	١,٤٢٩	١٤	١٠,٨	١٤	١٠,٨	١٦	١٢,٣	١٨	١٣,٨	٦٨	٥٢,٣	٨٥,٢٣١*	٥٠٢	٧٧,٢	٧
٣	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.	٤,٢٧٧	٠,٧٣٧	١	٠,٨	٣	٢,٣	٧	٥,٤	٦٧	٥١,٥	٥٢	٤٠,٠٠	١٤٨,٩٢٣*	٥٥٦	٨٥,٥	٢
٤	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء علي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات.	٤,٢٠٠	١,١٩٠	٦	٤,٦	١٠	٧,٧	١٥	١١,٥	٢٠	١٥,٤	٧٩	٦٠,٨	١٣٩,٣٠٨*	٥٤٦	٨٤,٠٠	٤
٥	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المناظرة والمنافسة.	٤,٣٠٠	٠,٨٨٦	١	٠,٨	٤	٣,١	١٩	١٤,٦	٣٧	٥٥,٤	٦٩	٥٣,١	١٢٠,٣٠٨*	٥٥٩	٨٦,٠٠	١

م	البعد والمفردات	م	ع	غير موافق جداً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٦	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدي العاملين	٤,١٣١	٠,٧٧٢	-	-	٧	٥,٤	١٠	٧,٧	٧٢	٥٠,٨	٤١	٣١,٥	*٨٥,٨١٥	٥٣٧	٨٢,٦	٥
٧	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.	٣,٢٨٥	١,١٦٧	١٦	١٢,٣	١٧	١٣,١	٢١	١٦,٢	٦٦	٣٣,١	١٠	٧,٧	*٧٩,٣٠٨	٤٢٧	٦٥,٧	٨
٨	الجودة تعمل علي الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.	٤,١٠٨	٠,٦٦٢	-	-	٧	٥,٤	١	٠,٨	٩٣	٧١,٥	٢٩	٢٢,٣	*١٦٣,٥٣٨	٥٣٤	٨٥,٢	٣
	مجموع البعد الثالث	٤٨,٥٣١	٥,٤٨٦	٤٥	٤,٣	٧٤	٧,١	١٠٤	١٠,٠٠	٣٩٦	٣٨,١	٤٢١	٤٠,٥	*٦١,٩٠٥	٤٣٩٠	٨٤,٤	
	مجموع الأبعاد	١٨٦,٤٣١	١٣,٧٧٨	١١٣	٣,١٣	٢٢٠	٦,١	٤٥٢	١٢,٥	١٢٦١	٣٥,٠	١٥٦٢	٤٣,٣	*٤٧,٦٣١	١٥٢٣٨	٨٠,٨	

قيمة كا٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٩,٤٨٨

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣,٣٧٧، ٤,٣٠٨) وأن النسب المئوية تتراوح ما بين (٥٦,٦%، ٨٤,٣%) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع مفردات البعد. وكانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق جداً) فى المفردات أرقام (١، ٢، ٤، ٥) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المناظرة والمنافسة.بنسبة مئوية قدرها ٨٦,٠%
- تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء علي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات. بنسبة مئوية قدرها ٨٤,٠%
- الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة. بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٠%
- الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها. بنسبة مئوية قدرها ٧٧,٢%

ويرجع ذلك لعدم وجود اختلاف حول أهداف الجودة وتحقيقها للريادة فى السوق والارتقاء بمستوى الأداء والخدمات والمنتجات التى تقدمها المنظمات الخدمية والتى تعتبر الأندية جزء منها، كما أن تطبيق نظم ومبادئ الجودة يشجع الاستثمارات على المدى البعيد ويزيد من جماهيرية النادى وقدرته على المنافسة، كما أن تخفيض التكلفة وزيادة إقبال العميل هو أحد أهم المحاور الرئيسية التى تهدف إليها الجودة.

ويؤكد لاوها فيشين وتيبارات Laohavichien Tipparat (٢٠٠٤م)(١٧) علي دور الإدارة في تحقيق جودة الأداء ومدي التأثير الإيجابي للقيادة في نجاح عمليات الجودة وتخفيض التكلفة وتحسين مستوي المنظمة بين المنظمات الأخري.

ومن هذا المنطلق فإن الاتجاهات إيجابية بدرجة كبيرة وبنسبة ٨٠,٨% نحو أهداف الجودة ومدي قدرتها علي تحقيق الميزات التنافسية وتحسين صورة المنظمة وتحقيق الأرباح وتوفير مناخ ملائم للاستثمار.

بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة (موافق) فى المفردات أرقام (٣، ٦، ٧، ٨) وهى على الترتيب وفقاً لنسبتها المئوية كما يلى:

- الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين. بنسبة مئوية قدرها ٨٥,٥%
- الجودة تعمل علي الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي. بنسبة مئوية قدرها ٨٥,٣%
- تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئة العمل لدي العاملين بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٦%
- تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك. بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٧%

ويرجع ذلك لكون العاملين على دراية بواجباتهم وأدوارهم التى تؤدى إلى رفع مستوى المنظمة والوصول بها إلى المنافسة العالية بين المنظمات الأخرى، كما أن تطبيق نظم الجودة يأتى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتى تشمل الأجهزة والأدوات والصالات، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تهدف إلى تكوين صورة طيبة عن المنظمة المطبقة فيها نظام الجودة.

ويؤكد علي ذلك **بهجت راضي ويحيي الجيوشي** (٢٠٠٤م)(٤) من حيث اعتبار أن العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات وضرورة توافر نظام المعلومات والإمكانات والتدريب المستمر للعاملين للنجاح في تحقيق متطلبات الجودة بالمنظمات الرياضية وبذلك يتضح الإجابة علي السؤال الثالث الذي يشير إلي:

ماهي اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو أهداف الجودة ؟

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء المنهج والمعالجة الإحصائية توصل الباحث للاستنتاجات التالية :

(أ) فيما يخص فلسفة الجودة بالأندية الرياضية

هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو:

- تكريم المتميزين والعمل علي تشجيعهم ضروري لدعم الجودة.
- التدريب المستمر للعاملين أحد متطلبات الجودة.
- تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل أحد دعائم الجودة.
- ضرورة الابتكار والمبادأة والتطوير.
- وجود نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل أحد متطلبات الجودة.
- تمحور الإدارة حول العميل الداخلي والخارجي.
- هناك اهتمام بتقديم حلول للمشكلات ومتابعة التنفيذ كأحد مفاهيم الجودة الضرورية.

اتجاهات إيجابية نحو ما يلي:

- الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.
- الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادى.
- الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.

(ب) فيما يخص أهمية الجودة بالأندية الرياضية:

هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو أهمية الجودة والتى تتضح من خلال:

- ضرورة الجودة لإحراز معدلات أعلي من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.
- الجودة توفر الوضوح للعاملين وتوفر المعلومات المرتدة لهم .

هناك اتجاهات إيجابية نحو:

- الجودة تسهم في زيادة ارتباط العاملين بالنادي ومنتجاته وأهدافه.
- الجودة تحقق الميزة التنافسية في تسويق أنشطة وخدمات النادي.
- نظام الجودة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات .
- الجودة تعمل علي تدعيم وترابط إدارات النادي.

اتجاهات غير مؤكدة نحو:

- تطبيق مدخل الجودة الشاملة أصبح ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.

(ج) فيما يخص أهداف الجودة بالأندية الرياضية:

هناك اتجاهات إيجابية جداً نحو:

- الجودة تسهم في تحقيق الريادة في السوق بين الأندية المناظرة .
- الجودة تحقق النمو في الأجل الطويل علي مستوي الجماهير والاستثمارات.
- الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة .

هناك اتجاهات إيجابية نحو:

- الجودة تزيد من إقبال العميل علي المنتجات بالنادي نتيجة جودة هذه المنتجات وانخفاض سعرها.
- الجودة ترفع الروح المعنوية للعاملين .
- الجودة تزيد من المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي.

الاتجاهات غير المؤكدة (المحايدة):

ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات وأهداف ومشكلة وأبعاد الدراسة والعينة يوصي الباحث بما يلي:

- زيادة الوعى بأن مشكلات الجودة تقع ضمن مسئولية الإدارة.

- زيادة الوعي بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة مطلباً ضرورياً لحصول علي شهادات الإيزو وغيرها من الشهادات الدولية المرتبطة باعتماد نظم الإدارة.
- تخطيط وتنظيم برامج تثقيفية للوعي بمفهوم وفلسفة وأهمية وأهداف الجودة الشاملة.
- التمهيد لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال منظمات معتمدة لمراجعة نظم الجودة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. **إبراهيم نزيه محمد** : تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان،القاهرة، ٢٠٠٤م.

٢. **أمال صادق، فؤاد أبو حطب**: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١م.

٣. **بهجت عطية راضى** : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٤. **بهجت عطية راضى ، يحيى محمد الجيوشى** : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضة، إنتاج علمى، المنوفية، ٢٠٠٤م .

٥. **ديوبولد ب فان دالين ، ترجمة محمد نبيل نوفل وأخرون**: مناهج البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م.

٦. **سيد محمد غنيم** : سيكولوجية الشخصية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥م.

٧. **عبد الرحمن الحميضى** : اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٠، ع٤، الرياض، أبريل ٢٠٠٠م .

٨. **على محمد جبلاق**: تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة على الأيزو ٩٠٠٠، والأيزو ١٤٠٠٠، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٩. **كمال درويش ، أشرف عبد المعز** : المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م .

١٠. **محمد حسن عبد الرحمن المهنا**: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م

١١. **محمد حسن علاوى** : علم النفس الرياضي، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٥م.

١٢. **محمد عبد المنعم هلال**: قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.

١٣. **محمد محمد الحماحمى**: بناء مقياس اتجاهات الإدارة المدرسية نحو التربية الرياضية المدرسية، بحوث مؤتمر رؤية مستقبلية للتربية البدنية والرياضة في الوطن العربي، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد الرابع، القاهرة،٢٢ – ٢٤ ديسمبر ١٩٩٣م.

١٤. **محمود إسماعيل طلبة إبراهيم**: دراسة مقارنة فى الاتجاهات نحو النشاط الرياضى بين تلاميذ وتلميذات المرحلة الثانوية بمدينة المنيا، بحوث مؤتمر

رؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية، المجلد الثالث، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٣-٢٥ ديسمبر ١٩٩٢م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

١٥. **Deeheraj Mehrotra**: Total Quality Management In Academics Daniel &Whiteman: The Application Of Total Quality In Construction Field Operations, University Of Florida, 2002.

١٦. **Geehr, Jill & Others**: Quality Circles : The Effects Of Varying Degrees Of Voluntary Participation On Employee Attitudes And Program Efficacy , Educational And Psychological Measurement , 1991.

١٧. **Laohavichien & Tipprat**: L21`Eadership And Quality Management: A Comparison Between The United States And Thailand, Climson University, 2004.

المرفقات

- مرفق (١) قائمة الخبراء .
- مرفق (٢) الصورة الأولي (التمهيدية) لمقياس اتجاهات العاملين نحو الجودة .
- مرفق (٣) الصورة الثانية لمقياس اتجاهات العاملين نحو الجودة.
- مرفق (٤) الصورة الثالثة لمقياس اتجاهات العاملين نحو الجودة.
- مرفق (٥) الصورة النهائية لمقياس اتجاهات العاملين نحوالجودة.

مرفق (١)

قائمة الخبراء*

م	اسم الخبير	التوصيف
١	أ.د/ حامد زهران	أستاذ علم النفس – كلية التربية – جامعة عين شمس
٢	أ.د/ سونيا البكري	أستاذ الإدارة ورئيس قسم الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات-جامعة مصر ٦ أكتوبر
٣	أ.د/ عصام الهلالي	أستاذ الاجتماع الرياضي- جامعة حلوان
٤	أ.د/ علي الشيخيبي	أستاذ أصول التربية ورئيس مركز البحوث – كلية التربية – جامعة عين شمس
٥	أ.د/ عمار حامد	أستاذ إدارة الجودة – الجامعة الأمريكية
٦	أ.د/ كامل عمران	أستاذ الإدارة ووكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث – جامعة القاهرة.

* قائمة الخبراء مرتبة أبجديا

مرفــق (٢)

الصورة الأولي (التمهيدية)

م	العبـــــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة					
١	الجودة هي مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٢	تحسين الجودة هدف مستمر لا ينتهي.					
٣	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفـــة الخدمات المقدمة.					
٤	جميع مشروعات التحسين النادي تتم في خطـــوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٥	٨٠% من مشاكل الجودة تقـــع ضـــمن مســـئولية المستفيدين والأعضاء العاملين .					
٦	الوعي بالحاجة إلي التحسين وتوفير فرص التحسين لدي العاملين إحدي دعائم الجودة.					
٧	هناك ضرورة لوضع أهـــداف لعمليـــة التحســـين المستمر بالنادي.					
٨	هناك ضرورة لوجود التنظيم المناسب للوصول إلي الأهداف المرجوة.					
٩	تطوير إمكانات التدريب للعـــاملين أحـــد دعامـــات الجودة.					
١٠	أنجز المشاريع التي تؤدي إلي حل إلـــي المشـــاكل داخل المنظمة.					
١١	هناك أهمية لتسجيل وكتابة تقارير التقدم الدوريـــة بالنادي.					
١٢	تكريم للمتميزين والعمل علي تشجيعهم ضـــروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
١٣	مراجعة النتائج مع الأهداف والاهتمـــام بالتغذيـــة المرتدة عن طريق الاتصال من الإجراءات المعوقة للجودة.					
١٤	الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل .					
١٥	المحافظة علي قوة الدفع وجعل التقدم السنوي جزءاً					

م	العبــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	من أنظمة وأعمال النادي ضروري لتأكيد الجودة.					
١٦	ضرورة مشاركة العاملين في مشاريع التحسين.					
١٧	يجب تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل.					
١٨	ضرورة الدعم الكامل من الإدارة أحد متطلبات الجودة.					
١٩	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة .					
٢٠	عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لا تنتهي.					
٢١	الجودة تتطلب دعم الإدارة العليا وهي إحدي مسئولياتها الرئيسية.					
٢٢	الجودة تتطلب أساليب وإجراءات جديدة في إدارة العمل.					
٢٣	الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.					
٢٤	الجودة تتطلب الاستمرار نحو التحسين.					
٢٥	الجودة تتطلب مشاركة لكل العاملين بفعالية.					
٢٦	الجودة تتطلب التدريب المستمر للعاملين.					
٢٧	الجودة هي تحسين الإنتاج والأنشطة وتخفيض التكاليف.					
٢٨	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
٢٩	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
٣٠	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بأهميتها وماهيتها.					
٣١	الجودة تتطلب التحفيز والمكافأة والعقاب.					
٣٢	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٣٣	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها.					
٣٤	الجودة تتطلب التمحور حول العميل الداخلي					

م	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	والخارجي (العضو العامل والجهور والعاملين).					
	ثانياً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنـــادي يـــؤدي إلـــي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد علـــي الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكـــن الإدارة مـــن دراســـة احتياجات الأعضاء والوفـــاء بتلـــك الاحتياجـــات وتحقيقها .					
٣	في ظل الظروف التنافسية التـــي تعيشـــها الأنديـــة يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميـــزة تنافسية في تسويق الأنشـــطة والخـــدمات بالنـــادي وتحقيق البطولات.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشـــاملة أصـــبح أمـــراً ضرورياً للحصول علي بعض الشـــهادات الدوليـــة مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشـــكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل علي تدعيم التـــرابط والتنســـيق بـــين إدارات النادي ككل.					
٨	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتـــوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقـــة بـــين الأفـــراد العاملين بالنادي.					
٩	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العـــاملين بالنـــادي وبمنتجاته وأهدافه وخدماته.					
١٠	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفـــوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١١	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النـــادي فـــي نظـــر العملاء والعاملين والجماهير .					
١٢	الجودة ضرورة لانخفـــاض شـــكاوي المســـتفيدين والعملاء من عدم جودة السلعة والخدمة والأنشـــطة					

م	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	المقدمة لهم.					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضـــا العملاء والمستفيدين .					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكـــاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل علي تحسين الجودة النهائيـــة للمنـــتج الخدمي بالنادي.					
٤	الجودة أحد محددات الاستراتيجية التسويقية التنافسية بالنادي.					
٥	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٦	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٧	الجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي .					
٨	الجودة تعمل علي إتاحة فـــرص أكبـــر للتســـويق الداخلي والخارجي.					
٩	الجودة تعمل علي تقليل الحصة السوقية.					
١٠	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء علي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات.					
١١	تسهم الجودة في تحقيق الريادة فـــي الســـوق بـــين الأندية المناظرة والمنافسة.					
١٢	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النـــادي في بيئة العمل لدي العاملين .					
١٣	المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للنادي.					
١٤	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأربـــاح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١٥	تراعي الجودة التصميم الجيد للمنتجات والأنشـــطة والخدمات.					
١٦	تساعد الجودة علي التخطيط الأفضـــل للمنتجـــات الخدمية وتنويعها.					

م	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١٧	تعمل الجودة علي التطـوير والتحسـين المسـتمر للمنتجات التي يقدمها النادي.					
١٨	الجودة تعمل علـي الاسـتخدام الأمثـل للأجهـزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٩	تعمل الجودة علي تشجيع التعاون والتنسـيق بـين إدارات النادي المختلفة.					
٢٠	تساهم الجودة في كسب رضـاء العـاملين بغـض النظر عن العملاء والجماهير ومدي استمرارهم في التعامل مع النادي.					



قسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين

السيد الأستاذ الدكتور/

بعد التحية ،،،

أرجو الاستعانة برأي سيادتكم حول أبعاد ومفردات المقياس حيث يقوم الباحث بدراسة حول اتجاهات العاملين بالأندية نحو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تستهدف التحسين المستمر لخدمات وأنشطة النادي.

- مع ملاحظة أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث
د. بهجت راضي

مرفـق (٣)

الصورة الثانية

م	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهــوم الجــودة					
١	الجودة مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٢	تحسين الجودة هدف مستمر.					
٣	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً فـي تكلفـة الخدمات المقدمة.					
٤	جميع مشروعات التحسين النادي تتم فـي خطـوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٥	٨٠% من مشاكل الجـودة تقـع ضـمن مسـئولية المستفيدين والأعضاء العاملين.					
٦	هناك ضرورة لوضع أهداف لعملية التحسين المستمر بالنادي.					
٧	هناك ضرورة لوجود التنظيم المناسب للوصول إلـي الأهداف المرجوة.					
٨	تطوير إمكانات التدريب للعاملين أحد دعامات الجودة.					
٩	تكريم المتميزين والعمل علي تشـجيعهم ضـروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
١٠	مراجعة النتائج مع الأهداف والاهتمام بالتغذية المرتدة عن طريق الاتصال من الإجراءات المعوقة للجودة.					
١١	الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل .					
١٢	المحافظة علي قوة الدفع وجعل التقدم السنوي جـزءاً من أنظمة وأعمال النادي ضروري لتأكيد الجودة.					
١٣	ضرورة مشاركة العاملين في مشاريع التحسين.					
١٤	يجب تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل.					
١٥	ضرورة الدعم الكامل مـن الإدارة أحـد متطلبـات الجودة.					
١٦	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ مـن المفـاهيم الأساسية للجودة.					
١٧	عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لا تنتهي.					

م	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
١٨	الجودة تتطلب دعم الإدارة العليا وهي إحدي مسئولياتها الرئيسية.					
١٩	الجودة تتطلب أساليب وإجـــراءات جديـــدة فـــي إدارة العمل.					
٢٠	الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.					
٢١	الجودة تتطلب مشاركة العاملين بفعالية.					
٢٢	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
٢٣	الجودة هي تحســين الإنتــاج والأنشـــطة وتخفــيض التكاليف.					
٢٤	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
٢٥	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أو المتعاملين.					
٢٦	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بماهيتها.					
٢٧	الجودة تتطلب التحفيز والمكافأة والعقاب.					
٢٨	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٢٩	الجودة تتطلـــب أســـاليب قيـــاس إحصـــائية لكشـــف الانحرافات وتصحيحها.					
٣٠	الجودة تتطلب التمحور حول العميل الداخلي والخارجي (العضو العامل والجهور والعاملين).					
٣١	الجودة أحد محددات الاستراتيجية التسويقية التنافســية بالنادي.					
٣٢	الجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي .					
	ثانياً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنادي يؤدي إلي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد علي الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٣	يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيــق ميــزة تنافسية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطولات في ظل الظروف التنافســية التـــي تعيشـــها					

م	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	الأندية.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات النادي ككل.					
٧	الجودة تعمل علي تنمية الشعور باستقلال الأفراد العاملين والشعور بالتنافس والرغبة في المجد الشخصي.					
٨	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفراد العاملين بالنادي.					
٩	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وأهدافه وخدماته.					
١٠	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١١	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظر العملاء والعاملين والجماهير.					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضا العملاء المستفيدين.					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٤	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٥	الجودة تعمل علي إتاحة فرص أكبر للتسويق الداخلي والخارجي.					
٦	الجودة تعمل علي تقليل الحصة السوقية.					

م	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
٧	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجـــل الطويـــل سواء علي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات علي الخدمات داخل النادي.					
٨	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السوق بين الأنديـــة المناظرة والمنافسة.					
٩	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النادي فـــي بيئة العمل لدي العاملين .					
١٠	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح مـــن خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١١	تراعي الجودة التصميم الجيـــد للمنتجـــات والأنشـــطة والخدمات.					
١٢	الجودة تعمل علي الاستخدام الأمثل للأجهـــزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٣	تساهم الجودة في كسب رضاء العاملين بغض النظر عن العملاء والجماهير واستمرارهم في التعامل مع النادي.					

مرفـق (٤)

الصورة الثالثة

م	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة:					
١	الجودة هي مسئولية الإدارة العليا بالنادي.					
٢	تحسين الجودة هدف مستمر لا ينتهي.					
٣	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفـة الخدمات المقدمة.					
٤	جميع مشروعات التحسين النادي تتم في خطـوات متتالية المشروع يلي المشروع.					
٥	٨٠% من مشاكل الجودة تقـع ضـمن مسـئولية المستفيدين والأعضاء العاملين.					
٦	تطوير إمكانات التدريب للعاملين أحد دعامات الجودة.					
٧	تكريم للمتميزين والعمل علي تشجيعهم ضـروري لتدعيم الجودة بالنادي.					
٨	الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل.					
٩	يجب تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل.					
١٠	ضرورة الدعم الكامل من الإدارة أحد متطلبات الجودة.					
١١	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفـاهيم الأساسية للجودة.					
١٢	الجودة تتطلب أساليب وإجـراءات جديـدة فـي إدارة العمل.					
١٣	الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.					
١٤	الجودة تتطلب مشاركة العاملين بفعالية.					
١٥	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
١٦	الجودة هي تحسـين الإنتـاج والأنشـطة وتخفـيض التكاليف.					
١٧	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
١٨	الجودة تتطلب وضع حلـول قابلـة للتنفيـذ لكـل المشكلات سواء للأعضاء أو العاملين أوالمتعاملين.					
١٩	الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بماهيتها.					

م	العبـــــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
٢٠	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
٢١	الجودة تتطلب أساليب قيـاس إحصـائية لكشـف الانحرافات وتصحيحها.					
٢٢	الجودة تتطلب التمحور حـول العميـل الـداخلي والخارجي (العضو العامل والجهور والعاملين).					
٢٣	الجودة أحد محددات الاستراتيجية التسـويقية التنافسـية بالنادي.					
٢٤	الجودة تساعد في بناء انطباع جيد عن إدارة النادي.					
	ثانياً: أهمية الجودة.					
١	تطبيق نظام الجودة الشاملة بالنادي يؤدي إلي تخفـيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد علي الاستثمار).					
٢	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٣	يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميـزة تنافسية في تسويق الأنشـطة والخـدمات بالنـادي وتحقيق البطولات في ظل الظروف التنافسية التـي تعيشها الأندية.					
٤	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشـاملة أصـبح أمـراً ضرورياً للحصول علي بعض الشـهادات الدوليـة مثل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٥	الجودة تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشـكلات بسهولة ويسر.					
٦	الجودة تعمل علي تدعيم التـرابط والتنسـيق بـين إدارات النادي ككل.					
٧	الجودة تعمل علي توفير الوضوح للعاملين وتـوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقـة بـين الأفـراد العاملين بالنادي.					
٨	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العـاملين بالنـادي وأهدافه وخدماته.					
٩	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفـوق					

م	العبــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
١٠	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي فـي نظـر العملاء والعاملين والجماهير.					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تستهدف تحقيق الأرباح دون النظر لرضاء العملاء المستفيدين.					
٢	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكـاليف أداء العمليات والأنشطة.					
٣	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٤	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٥	الجودة تعمل علي إتاحة فـرص أكبـر للتسـويق الداخلي والخارجي.					
٦	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سواء علي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات علي الخدمات داخل النادي.					
٧	تسهم الجودة في تحقيق الريادة فـي السـوق بـين الأندية المناظرة والمنافسة.					
٨	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النـادي في بيئة العمل لدي العاملين .					
٩	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأربـاح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
١٠	تراعي الجودة التصميم الجيد للمنتجات والأنشـطة والخدمات.					
١١	الجودة تعمل علي الاسـتخدام الأمثـل للأجهـزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					
١٢	تساهم الجودة في كسب رضـاء العـاملين بغـض النظر عن العملاء والجماهير ومدي استمرارهم في التعامل مع النادي.					



قسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين

السـيد الأستـاذ الدكتـور/

بعـد التحيـة ،،،

برجـاء الإجابة علي مفردات المقياس حيث يقوم الباحث بدراسة حول اتجاهات العاملين بالأنديـة نحـو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تستهدف التحسين المستمر لخدمات وأنشطة النادي.

- مع ملاحظة أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بيانات شخصية:

الاسـم:........................ السـن:...........................

الوظيفـة:........................ النادي الذي تعمل به:..............

سنوات الخبرة:................. عدد سنوات العمل بالنادي:.........

مرفـق (٥)

الصورة النهائية

م	العبــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	أولاً: مفهوم الجودة					
١	تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في تكلفة الخدمات المقدمة.					
٢	٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسـئولية المسـتفيدين والأعضاء العاملين.					
٣	تكريم المتميزين والعمل علي تشجيعهم ضروري لتـدعيم الجودة بالنادي.					
٤	الجودة تحتاج إلي نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل .					
٥	يجب تدريب العاملين علي أسلوب حل المشاكل.					
٦	الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ من المفاهيم الأساسية للجودة.					
٧	الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.					
٨	الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين.					
٩	الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجازات.					
١٠	الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكـل المشـكلات سواء للأعضاء أو العاملين أوالمتعاملين.					
١١	الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل بالنادي.					
١٢	الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافـات وتصحيحها.					
١٣	الجودة تتطلب التمحور حول العميل الـداخلي والخـارجي (العضو العامل والجهور والعاملين).					
	ثانياً: أهمية الجودة.					
١	نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسـة احتياجـات الأعضاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيقها.					
٢	يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسـية في تسويق الأنشطة والخدمات بالنادي وتحقيق البطـولات في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها الأندية.					
٣	تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضـرورياً					

م	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
	للحصول علي بعض الشهادات الدولية مثـل ISO 9000 والعكس صحيح.					
٤	الجودة تعمل علي تدعيم الترابط والتنسـيق بـين إدارات النادي ككل.					
٥	الجودة تعمل علي تـوفير الوضـوح للعـاملين وتـوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين الأفـراد العـاملين بالنادي.					
٦	الجودة تعمل علي زيادة ارتباط العاملين بالنادي وأهدافه وخدماته.					
٧	الجودة ضرورة لإحراز معدلات أعلي من التفوق والكفاءة في جميع إدارات النادي.					
٨	الجودة ضرورة لتحسين سمعة النادي في نظـر العمـلاء والعاملين والجماهير .					
	ثالثاً: أهداف الجودة:					
١	الجودة تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفـيض تكـاليف أداء العمليـات والأنشطة.					
٢	الجودة تعمل علي زيادة إقبال العميل علي منتجات النـادي كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.					
٣	الجودة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين.					
٤	تساعد الجودة في تحقيق النمو خلال الأجل الطويل سـواء علـي مستوي زيادة الجماهير أو الاستثمارات علـي الخـدمات داخـل النادي.					
٥	تسهم الجودة في تحقيق الريادة في السـوق بـين الأنديـة المناظرة والمنافسة.					
٦	تعمل الجودة علي تكوين صورة طيبة عن النادي في بيئـة العمل لدي العاملين .					
٧	تعمل الجودة علي زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال زيادة حجم المنتج الخدمي للمستهلك.					
٨	الجودة تعمل علي الاستخدام الأمثـل للأجهـزة والأدوات والصالات والتجهيزات بالنادي.					

دور المشاركة المعلوماتية فى النجاح بعملية التخطيط لخلافة الأعمال بالأعمال العائلية

The role of informatics collaboration in succession planning success in family business

من إعداد

الدكتورة / مها محمود طلعت مصطفى

المستخلص

تحاول المنظمات حالياً الخروج من الأشكال العديدة من البيروقراطية، والدخول إلى الأنواع الحديثة من المنظمات مثل المنظمة الشبكية، وهى عبارة عن المنظمة التى يتم الاتصال بين أجزائها بشبكات الكمبيوتر حتى يمكنها مشاركة المعلومات مما يمكنها من أن تحل العديد من المشكلات التى تواجه منظمات الأعمال اليوم، فقد أدى العمل فى ظل شبكات الكمبيوتر إلى تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، مما يقلل من إحتمالات حدوث نزاعات بين أفراد العاملين بها، وتفترض هذه الورقة أنه يمكن دعم الصلة ما بين العاملين من أعضاء العائلة وغير أعضاء العائلة فى الشركات العائلية فى مرحلة التعاقب فى الإدارة ثم خلافة الأعمال، مما يتيح تحقيق التكامل بينهم من خلال شبكات الكمبيوتر سواء الداخلية أو الخارجية.

الكلمات الأساسية

مرحلة التعاقب فى الإدارة، أعمال العائلات، المنظمة المشاركة، نظام معلومات المنظمة العائلية.

Abstract in English:

The recent Organizations are currently trying to find ways to emerge from the many forms of bureaucracy, and access to modern types of organizations such as networked, which is about organization, that has communications between the parts of it by the use of computer networks so that they can share information enabling them to solve many problems faced by business organizations today, the work under computer networks is necessary to develop relations between the personnel within the organization, thereby reducing the likelihood of disputes between individuals, and this paper assumes that it can support the link between workers from family members and non-family members in family firms in the sequence in administration Then a succession of acts, which allows integration, including through computer networks, whether internal or external.

Keywords

Succession planning , family organization, information systems networked organization.

مقدمة

تحتاج المنظمات بصفة عامة والعائلة بصفة خاصة لمشاركة المعلومات فيما بينها، وذلك للتغلب على الضغوط التى تواجهها أو تقع تحتها مثل ضغوط النظم السياسية، والإجتماعية

التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات

تتميز بعض الأعمال ذات الملكية الخاصة بأنها أعمال عائلية بمعنى أن هناك ثلاثة أو أربعة أفراد ينتمون لنفس العائلة يملكون القوة والسلطة والأصول للمنشاة، وتقابل هذه المنشآت مشكلة فى عملية التعاقب فى الإدارة فى نهاية الدورة الزمنية للعمل والتى تعنى نقل السلطة والقوة والملكية لأصول المنشأة من الجيل

الأقدم إلى الجيل الأحدث، والتعاقب الإدارى هى عملية لابد من التخطيط لها جيداً، حتى يمكن مساعدة ملاك أعمال العائلات على إدارة التفاعل المعقد ما بين العائلة والمنشأة، طالما يحاولون السعى وراء إنشاء شركة أكثر فعالية وربحية وسمعة طيبة.

والتعاقب فى الإدارة بالشركات العائلية لا يعتبر حدثاً، ولكنه نهاية تستغرق سنوات، والتحدى الذى يواجه مالك الأعمال هو التنظيم لعملية المغادرة من شركتهم الخاصة، والإختبار النهائى الذى سيمر به المالك هو كيف يمكنه ضمان نجاح الأعمال بعد ذهابه بعيداً عنه.

العديد من ملاك الأعمال الناجحة يمكنهم توقع الطلبات الحالية والمستقبلية للشركة العائلية، مع الأخذ لبعض الإعتبار لما سيحدث للأعمال بعد التقاعد، وبعض الملاك يهربون من عملية التخطيط للتعاقب فى الإدارة لأن هذه العملة تبدو صعبة، بينما يفترض الأخرون أنهم يمكنهم الإنتظار لأطول فترة ممكنة حتى تتم عملية التقاعد.

وبالنسبة للعديد من ملاك الأعمال فإن عملية التخطيط لتعاقب فى الإدارة تكون مستبعدة نظراً للأمور العاطفية المتعلقة بها، ومن البساطة أن نتخيل أن عملية مراقبة الملاك لاعمالهم وهى تعامل معاملة التركة، تعتبر مؤلمة جداً خصوصاً إذا كان المالك مرتبط جداً أعماله، أو أن يتصور المالك أنه لن يمكنه إدارة أعماله الخاصة مرة أخرى إلى الأبد. فبينما يعتبر التعاقب فى الإدارة مهم جداً لكل أنواع الأعمال يعتبر مهم جداً خصوصاً لأعمال العائلة، حي أمور الأعمال تميل لأن تكون مرتبطة بالعلاقات داخل العائلة، وكذلك تطلعات المالك المستقبلية.

حقائق عامة عن الأعمال العائلية فى مصر

يشمل تقرير هيئة سوق المال عن عام ٢٠٠٥[١] عن ما يلى:

١- حجم الإستثمارات العائلية فى مصر يصل إلى ٢٠ مليار جنيه مصرى.

٢- يصل حجم تلك الشركات إلى ٩٥% من إجمالى الشركات فى منطقة الشرق الأوسط.

٣- يوجد ألف (١٠٠٠) منشأة عائلية فى مصر.

٤- تمتلك وتدير ٥٠% من السوق المصرى.

٥- تسيطر على ٩٠% من شبكات التوزيع الداخلى.

٦- تسيطر على ٦٠% من وسائل النقل.

٧- تسيطر على ٨٠% من الأراضى الزراعية.

٨- تسيطر على ٩٠% من قطاع السياحة.

٩- تسيطر على ٦٥% من الأنشطة الهندسية.

قضايا تخطيط تعاقب الأعمال التجارية العائلية

تخطيط تعاقبِ الأعمالِ يَجبُ أنْ يَكُونَ له الأولويةُ فى كُلّ عمل عائلي. عاجلاً أم آجلاً، كُلّ شخص يُرِيدُ التَقَاعُد. لكن إذا كان يمتلكُ عمل عائلي، فالتقاعد لَيسَ فقط مسألة تَقْرِير أنْ يقلل من العمل فى المكتبَ بصورة أكثر. بالإضافةَ إلى أنّه يَضْمَنُ أن يكون لديه مالُ كافيُ للتَقَاعُد ، السؤال الذي يجب أن يُصبحُ أساسيَ. هو من الذى سَيُديرُ العملَ بعد مرحلة التقاعد؟ ومتى سيتم تقليل الوجود فى داخل العملَ تمهيداً لمرحلة التقاعد؟ كيف سَتَتحولُ الملكيةَ ؟ وهَلْ الأعمال ستتواصلُ بعد التقاعد أو سَيتَم بيعُها؟

تخطيط تعاقبِ الأعمالِ يجب أنْ يُدرسَ هذه القضايا، بَدْءاً من الانتقال الهادئ بين المدير الحالى والمالكون المستقبليون للأعمالِ. فى الأعمال التجارية العائلية، يُمكِنُ أنْ يكون التخطيط للتعاقبِ معقّدَ خصوصاً بسبب العلاقاتِ والعواطفِ المتضمنة له ولأن هناك العديد من مواضيعِ المُنَاقَشَة المرتبطة بهذا الموضوع مثل الشَيْخُوخَة، الموت، والشئون المالية.

في معظم الحالات، ترجع الأسباب فى صعوبة التخطيط للتعاقب فى الإدارة إلى الضرائبُ أو النزاعَات العائليُة، وكلاهما يعتبران من الأمور التى يجب أخذها فى الاعتبار عند عمل خطة لتعاقبِ الأعمالِ عائليةِ

جيدةِ والتى يجب أن تَغطّي ثلاثة أمور رئيسيةِ وهـى؛ الإدارة، والملكية، والضرائب. حتى يمكن بَدْء عملية تخطيط التعاقبِ وضمان انتقال أفضل لملكية الأعمال من جيل إلى آخر.

طبيعة وظواهر المشكلة

هناك العديد من البيانات المتاحة على مصادر المعلومات المختلفة ، ولكن كيف يمكن توظيف تدفق المعلومات المفيدة والأفكار النظرية فى خدمة الأعمال بصفة عامة والأعمال العائلية بصفة خاصة، وحتى يتم ذلك لابد من القيام بالآتى:

أ- تزويد أشكال جديدة من التحليل للبيانات الجديدة.

ب- تزويد نظريات ونماذج محددة يمكنها أن تتكامل مع الملاحظات المتنوعة وإختراع مناهج جديدة تجريبية.

ومن خلال تتبع ظواهر المشكلة فهناك أمور محددة تتعلق بعملية التعاقب فى الإدارة مثل:

- الهيكل التنظيمى.
- الرؤية السابقة عن المنظمة والأعمال التى تقوم بها ورسالتها.
- آليات الذاكرة فى العمل.
- المرونة فى إتخاذ القرار بما يتوافق مع آراء أعضاء العائلة.
- دعم الإتصال بين النظم المختلفة الفرعية فى داخل منظمات الأعمال.

مشكلة البحث

أوضحت الدراسة الاستطلاعية التى قامت بها الباحثة أن هناك العديد من التحديات التى تواجه المشاركة المعلوماتية للمعلومات أثناء مرحلة التخطيط للتعاقب فى الإدارة، حيث تعتبر المعلومات هى أحد أهم عوامل النجاح الحرجة المطلوبة فى هذه المرحلة، نذكر منها:

١- صعوبة توافق ومناسبة المعلومات المشاركة من خلال شبكات الكمبيوتر.

٢- الحاجة للتحديد الفورى للمعلومات المطلوبة من خلال المشاركة.

٣- الحاجة إلى توفير المعلومات المطلوبة فور حدوثها للملاك القدماء أثناء تواجدهم فى أى مكان لتسهيل اتخاذهم للقرارات الإدارية عن بُعد.

٤- الحاجة لتوفير المستندات المعرفية اللازمة فى صورة إلكترونية لإرسالها للملاك القدماء عبر شبكات الكمبيوتر لمتابعة أعمالهم عن بُعد.

٥- الحاجة إلى الوصول إلى نظام مشاركة معلوماتية جيد للمساهمة فى عمليات الدعم الفنى للملاك الجدد.

٦- الحاجة إلى نظام حفظ سجلات جيد لحفظ السجلات اللازمة لكل مرحلة من مراحل العمل.

يمكن تلخيص تساؤل البحث فى السؤال التالى:

"ما هى إحتياجات الإتصالات ومشاركة المعلومات أثناء عملية التخطيط للتعاقب فى الإدارة بالمنظمات العائلية؟"

وعلى ذلك يمكن تركيز مشكلة البحث فى:

"وجود العديد من التحديات، التى تؤثر على إنشاء نظام إدارة معلومات مناسب لتحسين صلاحيةِ ومناسبة وأمن البيانات، وكذلك التأكيد على النقل السليم للمعرفة من الملاك القدماء إلى الملاك الجدد أثناء مرحلة التخطيط للتعاقب فى الإدارة وخلافة الأعمال."

منهجية البحث

تم من خلال البحث إنجاز العديد من المراجعات للأدبيات التى تمت فى مجال إدارة عملية التخطيط للتعاقب فى الإدارة، وتم الحصول على نتائج البحث من خلال إستمارة إستقصاء موجهة لملاك المشروع العائلى والعاملين بالمشروع العائلى من أعضاء العائلة الذين سيتم التخطيط لخلافة الأعمال لهم. كما تم إستخدام أفكار تتعلق بنظرية الترميز وآلية التعلم، والتى هى مرتبطة بالمعرفة، وظوهر وآليات العمل فى الشبكات بما يخدم البحث، فبناء على مشكلة البحث يمكن التركيز على النقاط التالية:

١- الإتصالات الداخلية بالمنظمة أثناء عملية التعاقب فى الإدارة.

٢- مستوى المعرفة التقنية والمعلومات او البيانات المطلوب مشاركتها.

٣- مشاركة قيم المنظمة سواء الرأسمالية أو الإستراتيجية، أو الأهداف أثناء تلك المرحلة.

٤- المشكلات او العقبات التى تواجه ضمن السير السليم للإتصالات أثناء تلك المرحلة مثل نقل البيانات للمستقبل الخطأ.

أهمية البحث

يهدف البحث أساساً إلى تقييم دور المشاركة المعلوماتية فى مرحلة خلافة الأعمال من وجهة نظر كلاً من ملاك المشروعات والعاملين بها من أعضاء العائلة الذين سيتم نقل الأعمال لهم، فهى تحاول قياس المدى من المعلومات المتاحة لدى كلاً من الملاك والعاملين بالمؤسسة فى بيئة الأعمال العائلية أثناء فترة التخطيط لخلافة الأعمال، وتنبع أهمية البحث من خلال توضيح العلاقة بين إحتياجات المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة وطبيعة المعلومات المشاركة وبين النجاح فى التخطيط للتعاقب فى الإدرة فى أعمال العائلات.

أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلى:

١- تحديد الحدود لمشاركة المعلومات خلال الشبكات أثناء عملية التعاقب فى الإدارة.

٢- تحديد الظروف المختلفة التى يمكن أن تتعرض لها المنظمات أثناء عملية التعاقب فى الإدارة، وتحتاج للإتصال من خلال الشبكات فيها.

٣- إيجاد العوامل الأساسية لضمان فعالية عملية الإتصالات أثناء القيام بعملية التعاقب فى الإدارة.

فروض البحث

١- لا توجد علاقة جوهرية بين المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر، وبين قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة.

وقد تم وضع هذا الفرض على أساس أن إستخدام الشبكات فى المنظمات كوسيلة للإتصال يدفعها للنجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة، إذا كانت تلك الإتصالات فعالة. فمن خلال الدراسات السابقة وجد أن عملية التخطيط لتعاقب فى الإدارة تحتاج إلى نقل المعرفة[٢] والمهارات اللازمة لإدارة والرقابة على الأملاك ما بين الجيل القديم إلى الجيل الجديد فى سبيل تحقيق أهداف الأعمال والعائلة والأهداف الشخصية.كما أن كل عائلة لها مفهوم وحيد للعمل وثقافة تنظيمية لا تصلح لكل مؤسسة[٣] ولذلك فمن المهم تفهم عملية التخطيط للتعاقب جيداً والتى تتضمن التفاعل مع الملاك الجدد ومشاركتهم المعلومات.

٢- لا توجد علاقة جوهرية بين طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وبين قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة.

وقد تم وضع هذا الفرض على أساس أن المعرفة المشاركة من خلال الشبكات بين فريق العمل بالمنظمة سواء من داخل أعضاء العائلة أو من خارجها، تعطى

قيماً جديدة للمنظمة من خلال رفع المعرفة العامة لديها. فالتجميع السليم للمعلومات[٤] والمعرفة وتوصيلهم فى الاتجاه الصحيح من خلال المشاركة المعلوماتية هو الأساس فى نجاح عملية التعاقب فى الإدارة.

فعندما يكون أساس التفكير واحد لكل الشركاء، من الممكن مشاركة معلومات أكثر تعقيداً بدون المواجهة الفعلية بينهم، والفهم للرسائل المنتشرة يتم بناء على المعرفة العامة والتفاعل مع المرسل، وتزداد تلك القاعدة المعرفية عندما يسعى فريق العمل للمعرفة والثقة فى بعضهم بصورة أكثر، فبناء على المناقشات العامة خلال الشبكات يمكن تشكيل تفضيلات عامة لدى الشركاء الجدد. حيث أتاحت المشاركة المعلوماتية للمنظمة أن تؤدى أدوارها جيداً والمساهمة فى عملية التحسين المستمر[٥].

الحاجة لمشاركة المعلومات فى الأعمال العائلية

يمكن عمل تصور لتدفقات المعلومات داخل الأعمال العائلية لضمان نجاح عملية التعاقب فى الإدارة، فنظراً لأن المشاركة الإلكترونية للمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها متاحة فى أى وقت ويمكن تزويد تلك المعلومات للعديد من الأفراد داخل المنظمة، حيث تعرف المنظمات بكافة أنواعها الكثير من الأشياء[٦]، ولكنهم لا يعلموا ما الذى يحتاجون لمعرفته، وتحتاج المنظمة لمشاركة المعلومات سواء من خلال المنظمة أو من خارجها، فالمعرفة المشاركة أو المعلومات المشاركة قد تكون فى المجالات التالية:

١- الأمور الفنية المتعلقة بالمنظمة، والتى قد تكون غير معروفة لدى القادة والملاك الجدد.

٢- الأمور التنظيمية والعلاقات الشخصية.

٣- محاذير إنشاء بيئة عمل جديدة فى ظل القادة والملاك الجدد.

٤- الفرص المتاحة لمواصلة ثقافة مشاركة المعلومات فى دعم المشاركة فى الإبتكارات الجديدة.

٥- بناء التكامل بين مكونات نظام المنظمة الجديد، بعد عملية التعاقب فى الإدارة.

خطوات عملية إيجاد المعلومات المطلوب مشاركتها

يمكن تحديد عملية الحصول على المعلومات المطلوب مشاركتها فى الخطوات التالية:

١- **إيجاد أو إنشاء المعلومات:** وذلك بالحصول عليها من المصادر المختلفة مثل الأبحاث، أو المنشورات أو المؤتمرات ، أوخبرات المشروعات أو خبراء الصناعة، أو أفضل التطبيقات والممارسات أو البيانات الخام أو التقدم فى العمل، فمن خلالا نتائج الأحاث أو الدروس المستفادة أو الأداء التنظيمى للمنظمة، أو أراء المتخصصين فى التخصصات العلمية المختلفة يمكن الحصول على المعلومات.

٢- **تنظيم المعلومات:** بمعنى تنقيتها أو تصفيتها، وكذلك ترتيبها بشكل منظم، وكذلك إنشاء وصلات لها أو توضيح أماكن تخزينها على الكمبيوتر أو عمل أرشيف للمعلومات المتاحة.

٣- **مشاركة المعلومات:** بمعنى توزيع المعلومات طبقاً لحاجة كل مستوى تنظيمى لها، والتعاون مع العاملين فى إعادة ترتيب المعلومات ومناقشة موضوعاتها.

٤- **الإستخدام وإعادة الإستخدم للمعلومات:** من خلال البحث البحث عن أسئلة يراد الإستفسار عنها أو سؤال الزملاء عن الأمور المتعلقة بالعمل، ثم إيجاد الطريقة المناسبة لعرض المعلومات وتطبيقها، أو الإستفادة منها.

تحسين أسلوب مشاركة المعلومات

ومن خلال الخطوات السابقة لإيجاد المعلومات ، يمكن تحسين أسلوب مشاركة أو تبادل المعلومات خلال مجتمع المنظمة من خلال ما يلى:

١- تحديد الأمور أو المفاهيم المطلوب مشاركة المعلومات عنها.

٢- جعل النتائج المطلوبة متاحة للإستخدم لكافة العاملين.

٣- تصور بيئة تخيلية متصلة معاً من خلال شبكات الكمبيوتر.

٤- عمل التلخيصات التقنية للأمور الفنية المتعلقة بالعمل.

٥- دراسة تقييمات المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٦- مطالعة التقارير المقدمة للإدارة العليا.

٧- إستعراض بيان عن أعضاء العمل في المنظمة والجهود التي يقومون بها أثناء العمل، والخبرات الموجودة لديهم، والتي يمكنهم مشاركة الآخرين بها.

٨- تحديد الممارسات الجيدة في العمل.

٩- محاولة تقليل الفجوة بين المستويات الإدارية الدنيا وبين القائد أو المالك الجديد.

التخطيط لمشاركة المعلومات

حتى يمكن مشاركة المعلومات فيجب مراعاة العديد من المحاذير والإعتبارات حتى تنجح عملية مشاركة المعلومات أثناء التخطيط للتعاقب في الإدارة كما يلي:

أولاً: التخطيط لمشاركة المعلومات طبقاً للهيكل التنظيمي

يبدو أن الأساس الداخلي في الهيكل التنظيمي مرتبة بطريقة معينة، وعند القيام بعملية خلافة الأعمال يمكن أن يتغير معه ما يلي:

١- تدفق المعلومات من المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي والتي تكون مرتبطة بشكل كبير بالمستويات العليا من المنظمة، وتؤثر في المنظمة نفسها، والتي تسعى للحصول على مميزات من داخل المنظمة، ويظهر ذلك في التغيير السريع في الأنشطة داخل المنظمة طبقاً للإستجابة للزمن.

٢- على عكس ذلك فالمستويات الإدارية العليا لها حق الملكية والإدارة للأعمال، وعلى ذلك فإن أي تحول في الإدارة أو ملكية الأعمال سينتج عنه إختلافات ونزاعات وخصوصاً في المستويات العليا فهي تتدرج حتى تصل للمستويات الدنيا، والتي يعتبر التغيير المتوقع بالنسبة إليهم لغز لا يعرفون كيف يمكن تفسيره.

٣- الملكية الجديدة للمنظمة ستؤثر في كل منظمة والمستوى التنظيمي لها مما يستدعي وجود حاجة لربط وسائل إتصالات بسيطة للتعرف على التقلبات من العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، كما تتأثر كل منظمة بالمستوى الإداري الأدنى لها، وعلى ذلك تلعب عملية التشابك ونقل المعلومات دوراً في دعم الإرتباطات بين المستويات، والمساهمة في تفهم الأمور الجديدة الخاصة بالمنظمة، والتي لم تكن مفهومة بشكل جيد من البدية.

والدور الوجب القيام به الآن هو تحديد إطار عمل نظري للهيكل التنظيمي ورؤية مرجعية يمكن الإعتماد عليه. ويمكن على أساسها تزويد توقعات مختبرة لإمكانية نجاح المنظمة بعد عملية التعاقب في الإدارة، مما يؤدي إلى مواصلة العمل المتوقع بنجاح بناء على نماذج عامة، على سبيل المثال فكرة إستخدام التنظيم الداخلي والمكونة من أعضاء داخل العائلة أو خارجها، وما يسببه التغيير في وضع المنظمة.

في هذا الإطار نرى أن التغذية العكسية تأتي بالتوقعات للمستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى، مما يزيل الإعتراضات في المراحل المبكرة من الإعداد للتعاقب في الإدارة، ويعتمد التخطيط لهذه العملية على توزيع المعلومات خلال حلقاتا من التعليقات والأومر الداخلية بهدف الوصول إلى تفسير ثابت لنتائج التحول وخلافة الأعمال والعمل بشكل متبادل.

ثانياً: مراعاة عدم التباين بين العاملين من أعضاء العائلة أو من خارجها

حيث يتم تحديد المكونات داخل النظام والعلاقات فيما بينها للتعرف على طريقة العمل أو أية إختلافات أخرى وتحديد أي الأجزاء مختلفاً عن الأجزاء الأخرى.

وهذه المشكلة تسمى التباين بين الأعاملين أو عدم التوافق بينهم، ويتم معالجته من خلال تحديد التعلم ووضع سيناريوهات محركة للعمل والنجاح في هذا المجال يرجع إلى:

١- التوجيه نحو إحتياجات التعلم.

٢- تحديد المجالات المعقدة المطلوب تعلمها في المنظمة.

٣- تحديد المراحل المطلوب التعلم فيها، طبقاً لمستويات التعلم المختلفة، وما الذى يجب أن نتعلمه من خلال الشبكات والإنترنت.

ثالثاً: تكوين الذاكرة الترابطية

يمكن إقتراح أرشيف معلومات متضمن الإفتراضات الموزعة بين الأفراد، والربط بينهم من خلال الشبكات، وتطبيق آليات محددة أساسية للتعلم بحيث تكون طريقة الربط بين الأفراد مفيدة فى معالجة المشكلات الأساسية التى تقابل عملية التعاقب فى الإدارة.

رابعاً: المعالجة الثابتة

من خلال إستراتيجية أساسها ذاكرة معلوماتية قابلة للتطبيق فى الواقع، من خلال وضع خرائط توضح مكونات النظام وعلاقاته، والتى يجب أن تكون ثابتة لضمان نجاح عملية التعاقب فى الإدارة.

خامساً: تحليل البيانات الإستطلاعى

١-ففى البداية يتم عمل تحليل البيانات الإستطلاعى لمعرفة الموقف الحالى الذى يسهل من تصوير التقنيات المطلوب إستخدامها، وكيفية إنشاء معلومات عن بعد، أو بعدية مما يوفر فى الوقت، كما يسهل فى عرض وتحليل وتفسير البيانات بطريقة كاملة.

٢-الإهتمام بتحديد التقنيات الملائمة لموارد المؤسسة، من خلال مجموعة المعلومات المشتركة والمدمجة مع وضع تصور لسلوك الأفراد فى المنظمة وتحفيز أعمال العائلة أو الشركاء الجدد على الإشتراك فى الإدارة مع الملكية.

٣-وضع نماذج لشبكة المنظمة، فهناك نظريتان على المستوى التنظيمى يجب إتباعهم، وهم:

أ- **النظرية الأولى:** وفيها يتم عرض العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة، ومخاطبة الملاك نحو رأيهم فى إتمام الأنشطة وعمل تكامل قابل للتطبيق بين آرائهم وأهدف العاملين بالمنظمة، مستندين فى آرائهم على الملاحظة التجريبية والتى يحصلون عليها من خلال الشبكات، وكذلك التنبوء بردود الفعل داخل المنظمة، وتحديد المفردات لمبتكرة لتى يمكن من خلالها توفير فهم كبر عن الموقف الحالى للمنظمة.

ب- **النظرية الثانية:** ويتم فيها الحصول على أفكار من خلال الشبكات والتعرف على الظواهر، وتحديد الإطار الصحيح الذى يكون ملاك المنظمة قادرون على تنظيمه، وتحديد الترابطات المحركة للمنظمة، والأفكر النظرية على مدى المستويتا المختلفة فى المنظمة.

سادساً: تشكيل مكونات المنظمة الجديدة

ويتم ذلك من خلال ما يلى:

١- وضع نموذج يوضح التركيبات للمنظمة العائلية سواء كانت من داخل أو خارج العائلة فى شكل نماذج مركبة ومتعددة الوجوه، مع تحديد أشكال الإعتراضات المتوقعة حتى يمكن تجنب حدوث مشكلات فى الواقع.

٢- تحديد أشكال الإتصالات فى الشبكات، فالقائد المتفهم لمجالات العمل المتخصصة فى المؤسسة يمكنه توصيل الأعضاء من العاملين بإرتباطات خاصة طبقاً للشبكة الداخلية فى المنظمة أو الإنترانت، ومن هنا يجب تحديد عدد وسائل الإتصالات، وما هى معوقاتها بطريقة منطقية، وهذا التحليل سيكون مفيداً عند تشكيل البيانات داخل المنظمة، وكذلك لابد من مراعاة المرونة العالية فى تشكيل الشبكات والموظفة طبقاً لحاجات الإتصالات فى مرحلة التعاقب فى الإدارة.

٣- نماذج الذاكرة المتدرجة، ففى النهاية نحن نسعى لتكوين أنظمة ماكرة يمكنه توفير وسائل إتصالات مركبة فى شبكة المنظمة تسمح بوصول المعلومات فى الإتجاهات المخطط لها، مع وضع بعض القيود طبقاً لمجالات التخصص الوظيفى المختلفة.

٤- متابعة التعلم غير الملاحظ وتحديد دور أنظمة الشبكات فى دعمه، حيث يمكن وضع نماذج قياسية لربط إختيارات العاملين للمواد التعليمية، طبقاً لإحتياجات العمل مما يساهم بصفة مستمرة بالتطوير الداخلى داخل المنظمة والتغلب على العقبات المصاحبة لعملية التعاقب فى الإدارة.

سابعاً: متابعة العمل من خلال الشبكة

وحتى يتم متابعة العمل خلال الشبكة بعد تشكيل مكونات المنظمة المتشابكة وهنا يتم التفرقة بينها وبين المنظمة التخيلية، وهى المنظمة التى يتم القيام بكافة أنشطته من خلال الشبكات، وقد لا يكون لها حتى موقع طبيعيفى الأساس، أما المنظمة المتشابكة فهى مجموعة من النظم الفرعية والتى تعمل لوحدة أكبر أو نظام رئيسى مستخدمة آليات الشبكات لمراقبة التعاون بين أجزائها، حتى يتم تحديد مدى الإستفادة من التشابك لأجهزة الكمبيوتر فى المنظمة، ويتم عمل ذلك من خلال:

أ- **تحديد التفاعلات داخل الشبكة**: فهناك مقاييس متعددة يمكن إستخدامها لوصف المستويات المختلفة من القرار، وتحديد نظريات المرونة والتعلم والحدود على مستوى التوصيلات الفردية، وتحديدالوظائف التى تساعد على إتخاذ القرارات.

ب- **الفهم النشيط وحلقات الشبكات**: فالفهم يكون نشيطاً لوكان بناءاً على رؤى طبيعية، والرؤية الحقيقية للموضوع تؤثر على طريقة معالجة المعلومات، وأتخاذ القرارات، فطريقة العمل من خلال الشبكات، وفهم المعلومات يؤثران فى أغلب الأحيان على الإدراك للمشكلات التى تواجه المنشأة وبناء على إتخاذ القرارات.

التخطيط للنجاح فى التعاقب فى الإدارة

تبدأ عملية التخطيط للتعاقب فى الإدارة بوضع إستراتيجية محددة تقوم بعمل شئ معقول للعائلة وللأعمال، ويتم تطويرها بنمط محدد من الإدارة وطبقاً لهيكل الملكية الموجود فى الذهن.

كيف يمكن وضع هذه الإتجاهات

طالما أنك تبدأ بأعمال العائلات لابد أن تنشئ خطة تعاقب إدارى فعلية[٧] من خلال سلسلة من الخطوات. وكذلك يمكن إستخدام الشركة لدعم أهدافك كما تبدأ الخطة التى يتم تنفيذها حتى يمكن المحافظة على حركة العملية، وقد تكون الإستراتيجية والخطة بدون فائدة إذا كان المدير الحالى غير مستعد وكذلك المديرون المقترحون غير مستعدون أيضاً.

الإختبار الذاتى يمكن أن يقيم الموقف، والدرس هو أن التعاقب فى الإدارة يأخذ مكانه ببطء إذا كان الملاك يركزون على الصورة الكبيرة قبل تقسيمها إلى تفاصيل، فالقادة للتصنيع اليومى السهل يشكلون النهاية لتطوير الخطة الإستراتيجية.

أولاً: حدد أهدافك قبل أن تبدأ

فعملية التعاقب تبدأ بواحدة أو عدة إستراتيجيات ذات مغزى، ويمكن تحضير أعضاء العمل للجيل القادم، والذين لابد من متابعتهم حتى يكونوا مستعدون للقيادة فى المرحلة المقبلة سواء بتوجيههم أو حثهم على العمل، فيجب تحديد الطريقة اللازمة لإختيار الإستراتيجية المناسبة والإتصال بالتابعين بصورة مبكرة.

والتخطيط للتعاقب فى الإدارة له ثلاثة أهداف:

١- التوزيع العادل الفعال للأموال من الأجيال الأقدم للأجيال الأصغر.

٢- إجراء المراجعة على الأعمال بالطريقة التى تؤكد على القيادة الفعالة للأعمال.

٣- متابعة ومراقبة التفاعل العائلى.

فمن المهم تحديد كيف يمكن للجهود أن تقابل هذه الأهداف الثلاثة البسيطة ومتابعة نتائجها والتى يتم من

خلالها تحديد الخصائص اللازمة لخطة التعاقب الإدارى.

فتحديد المفاهيم الأساسية للتعاقب الإدارى تعتبر غامضة والتغيير يعتمد على العائلة ولابد من الحرص على تحقيق العدالة عند القيام بتلك العملية وكذلك متابعة الجيل القادم قبل أن يتولوا أمور السلطة ووضعهم تحت المراقبة.

ثانياً :مراعاة ألا يكون هناك هدف واحد متعارض مع الآخر

مثل أن يقوم الجيل الأقدم بمراقبة الجيل الأصغر بدون أى عدل مما يحطم وحدة العائلة. وعلى العكس إذا رفض الوالدين منح أى قوة لأحد أعضاء العائلة أكثر من الآخرين لابد من مراعاة إعطاء الأفضلية لتناسق العائلة مما يرسخ من الأعمال.

والإمكانيات لمقابلة الأهداف الثلاثة السابقة بنجاح تعتبر قيمة عظيمة للمنظمة خصوصاً إذا كان مالك الأعمال يطور خطة إستراتيجية واضحة للتخطيط للتعاقب الإدارى، ويقوم بعمل الإتصالات اللازمة لها بصورة مبكرة. وإستراتيجية التعاقب الإدارى تحدد كيف يمكن أن تتم العملية والقيم التى توجه الإختيارات التى يتم عملها. وبعض الإستراتيجيات ربما تكون معروفة مثل الأفكار البراقة والبعض الآخر قد لا تكون أفكار مقبولة.

والوالدين الذين يتبنون الإستراتيجيات الفعالة يعتقدون أن أعضاء العمل من الجيل القادم يمكنهم مشاركة الأعمال بنجاح، هذه المساواة توجه فريق العمل والتفرقة فى القوة والسلطة تقود إلى النزاع. فالنزاع العائلى يكون محتمل إذا تم منح أحد الأشخاص سلطة غير محدودة دون الآخرين.

ثالثا: المحافظة على أن يكون التخطيط الإستراتيجى للتعاقب فى الإدارة بسيطاً

الهدف الأساسى من عملية التعاقب فى الإدارة هو المحافظة على الأعمال ثابتة لعدة أجيال، ولذلك لابد من تحديد الوقت اللازم للقيام بعملية التعاقب الإدارى والذى يشمل المراقبة على تطبيق إستراتيجية العمل بنجاح والإختبار والمتابعة للجيل القادم أثناء توليه للسلطات والقوة داخل العمل. والتى تهدف للمحافظة على التراث العائلى للأعمال والأصول للمنظمة فى دوام ، وهناك بالطبع العديد من القيود التى تقيد مراقبة الأصول للأجيال المستقبلية، ومع ذلك فبإستخدام الثقة وإتفاقيات البيع المقيدة يمكنها تقليل القوات الإختيارية فى جيلين قادمين على الأقل ويمكنها أيضاً التقليل فى الضرائب، وعلى العكس السياسات المحفزة الجيلية مبنية على الإعتقاد بأن الظروف تتغير ومن الممكن النبوء بما سيكون صحيحاً للأعمال والعائلة لمدة عشرون عاماً قادمة، فالمرتبا والقيود يتم إفتراضها من البداية مع عدم الأخذ فى الإعتبار أن العمل يتغير، ولذلك فالمفهوم الأفضل للتعاقب الإدارى الذى يشعر به المديرون الوالدين هو أن يقوموا بتوصيل قيم جيدة للجيل القادم حتى يمكن دعمهم، ليكونوا بالغين، ثم دفعهم لصنع قرارتهم الخاصة وتؤكد هذه الإستراتيجية على النقل المباشر للملكية والمسئولية. وقد يلاحظ أن الجيل القدم غير مستعد لبعض الوقت لتحمل المسئولية ولذلك ربما يتم تعريفهم بطريقة تحملهم للمسئولية عبر الوقت بالتمسك بالإستراتيجية التى وضعها منذ البداية، وتطوير الإجراءات بما يضمن تزويد الإنتشار للقوة والسلطة والأصول فى نهاية الدورة الزمنية الحالية.

أحد الأسئلة التى يجب الإجابة عليها عند التخطيط للتعاقب الإدارى، هو ما إذا كانت الأسهم لملكية المنظمة ستكون مقيدة النسبة لهؤلاء الذين يعملون فى الأعمال، أو الحصول على شركاء جدد لملكية أصول المنظمة فالمنافع من الحصول على ملاك لتشغيل الأعمال تعتبر معنوية، والكثير من مسببات النجاح للتعاقب لأعمال العائلة مبنى على أساس إستراتيجيات المشغل المالك والذى يمكن أن يأخذ شكلين:

١) العائلة فى الشكل الأول لها، حيث يعمل كل أعضاء العائلة فى الأعمال كوالدين ويشاركون بعضهم بالتساوى، وإذا توفى أحد الشركاء أو تنحى فإن أسهمه

ستباع بكميات متساوية للشركاء المتبقين.

٢) العائلة فى الشكل الثانى لها والتى تتكون من أولاد الأعمام، فى الشكل المعتاد لهـا فـإن النصيب الأكبر من الملكية للأسهم يذهب لهولاء الأعضاء من الجيل الأحدث الذين يعملون أكثر، واكثر إهتماماً وهـم أكثر فعالية، كما أن مراقبة الملكية فى الجيل القـادم تذهب إلى الأفراد الذين يرجعون للقائد.

القيمة أن بعض بعض العائلات تتمسك بالتعامـل مثل ألا تعتمد على الكثير هنا، وفى هذه الحالة فالجيل الثانى ربما يأخذ فرص أكبر لأن يتم إختياره للعمـل، وحتى أزواج البنات أو زوجات الأبناء المنتمون إلـى العديد من العائلات ليس لهم نفس الأحقية للقيـادة، أو الملكية المبدئية، ولكن لابد ن أخذهم فى الإعتبار عند التخطيط للتعاقب الإدارى.

رابعاً: إعداد العائلة لعملية التعاقب فى الإدارة

١) التعرض للأمور العاطفية فى البداية.

٢) جعل مجالس العائلة الأساس للإتصالات.

٣) تحديد طريقـة متابعـة ومراقبـة ومعاملـة الأقرباء.

٤) الإنفصال عن العمل حتـى يمكـن توحيـد العائلة.

خامساً: إعداد الأعمال لعملية التعاقب فى الإدارة

١- تحضير قيم المنشأة.

٢- الدعم للمديرين السابقين.

٣- تجنب فقد العاملين الأكفاء.

٤- تقديم المساعدة لكل من الموظفين والموردين والعملاء.

٥- التحضير لنقل الملكية من الجيـل الحـالى لجيل القادم.

نقاط أساسية يجب مراعاتها فى عملية التعاقب فى الإدارة

١) أن يكون التخطيط للتعاقـب الإدارى بسـيطاً بإستخدام عمليات غير معقدة.

٢) تجنب التورط فى نقاش طويل على قضـايا أخرى غير هامة.

٣) لا يمكن البدء بالتخطيط للتعاقب الإدارى قبل أن يكون هناك فكـرة ثابتـة عـن القيـادة القادمـة والإستارتتيجات التى ستظهر فى المستقبل.

٤) توقع أن ينظر المـديرون إلـى إهتمامـات الشركة ككل وإهمال إهتمامات العائلة.

٥) التأكد مـن أن أعضـاء العائلـة أساسـيين مشاركين فى العملية.

٦) العمل على الإحتفاظ بمجموعة من أعضـاء العائلة فى العمل مع المحافظة على أن تشمل المنشـأة على مدى واسع من المواهب والخبرات بقدر الإمكـان فى فريق العمل.

٧) لا داعى للسعى وراء الإكتمال ولكن يمكـن إكتساب الخطة الأفضل التى يمكن إتمامها فى الوقـت المتاح والبدء بتنفيذها.

٨) تقسيم العملية إلى جلسات منفصلة فـى أيـام قليلة عبر دورة من الشهور.

٩) يمكن إعارة الإهتمام نحو الإفتراضات.

١٠) لا يمكن تتبع نفس الإستارتيجية التى يتبعهـا المنافسين.

١١) محاولة التغاضى عن بعض الفرص لإرضاء العائلة.

١٢) تطوير الخطة يكون وفقـاً للوقـت المتـاح والأموال المتاحة.

١٣) عمل إجراءات صارمة لمتـابع التقـدم فـى الخطة وتقييم النتائج.

أسباب ضعف التخطيط للتعاقب فى الإدارة

١) أن الملاك الأساسيون ليس لديهم خطة تعاقب إدارى.

٢) الملاك ليس لديهم تفهم عادل للعملية.

٣) صعوبة القيام بخطـة إسـتراتيجية للتعاقـب الإدارى.

مراعاة الأمور الفردية عند القيام بالتخطيط للتعاقب فى الإدارة

عند وضع الخطة الإستراتيجية للتعاقب الإدارى يجب تحديد الأمور الفردية مقابل التجميعات، فإستراتيجيات التجميعات مصممة لتحافظ على العائلة بحيث تعمل معاً كمديدرين أو كملاك أو كلاهما.

الإستراتيجيات التجميعية تجهل بقوة العائلة والأعمال معاً، والإستراتيجيات الفردية تنشئ بعض المسافة ما بين الأثنين وتدعم الجيل الثانى، حيث أن المسار الوظيفى الذى سيختاروه هو الذى سيتبعوه.

المفهوم هنا ربما يركز على مساعدة الجيل الثانى على بناء أعمالهم الخاصة. والأعمال الحالية ربما تكون منبثقة من وحدات أعمال ربما يتم توزيعها، ولذلك فإن كل فرد يكون رئيس لوحدة من الشركة، والوالدين وألبناء ربما يدخلون لمخاطرة مشتركة، وفى بعض الحالات ربما تباع الأعمال الأساسية ويتم تقسيم الأصول ما بين الأبناء للسماح لهم لعمل إستثماراتهم الخاصة.

والإستراتيجية الصحيحة لتعاقب العائلة تعتمد على العديد من العوامل، فقيم العائلة تعتبر مهما والطريقة التى تربى عليها الأبناء تصنع إختلافاً.

فالإنشقاق يؤدى إلى النزاع فى السنوات القادمة والتى ستؤثر على حياتهم، فإن الإختيار للإستراتيجية مبنى على تتابعات العائلة والتى ربما تكون أكثر من واقعية، فالحجم والنجاح للأعمال لهم أعتبارات خاصة، أيضاً تقسيم الأعمال يكون طبقاً لطبيعتها، ويجب أن تكون مشغلة طبقا للمالك، فهذا افضل من الحصول على ملاك شركاء مجهولون قد يقودوا الأعمال إلى العديد من المخاطر المالية، وعند إختيار الإستراتيجية يتم عمل نموذج للمنظمة لعملية التعاقب الإدراى والتى تبدأ أن تظهر نتائجها.

القادة يمكنهم إختبار الوضع للثلاثة أهداف الأساسية التى يتم مقابلتها، وإذا شعرت العائلة بحساسية فى المجالات المحددة للتعاقب الإدارى يتم إتخاذ الخطوات العلاجية، فالتفكير الإستراتيجى يسهل من تحديد الإختيارات الأساسية المتاحة التى يجب عملها ويزيد من الفرص للنجاح فى عملية التعاقب الإدارى.

إختيار هيكل الملكية المقترح

هناك ثلاثة هياكل أساسية فى أعمال العائلات:

١- المالك المراقب.

٢- الشريك الشقيق.

٣- إئتلاف أبناء الأعمام.

وبتحديد المرحلة من الأعمال والنموذج الذى سيعمل بأفضل الطرق فى المستقبل ستبدأ عملية التعاقب الإدارى فى الإتجاه للإتجاه الصحيح.

بالرغم من أن هيكل الملكية المحدد فى أى شركة عائلية يعكس تاريخها الوحيد أو عضوية العائلة، ومعظم الحالات تقع فى أحد ثلاثة أنواع:

١- شركات مراقبة من خلال ملاك وحيدين.

٢- شركاء أشقاء.

٣- مجموعة من أبناء الأعمام.

وغالباً تقدم أعمال العائلات من مرحلة سابقة إلى مرحلة تالية فى كل كل جيل متتابع، والفئات لا تكون ثابتة، والتوزيع للشركاء يمكن أن يتحرك للخلف أو للأمام ما بين الأفراد والأشقاء، ومراقبة الأعمام متتبعين دورات من التعزيز أو التنقل فى الملكية خلال وبين الأجيال.

ولكن المرحلة التى يكون لأعمال العائلة تأثير على عملية التعاقب الإدارى للأعضاء الأساسيين من العائلة، وأحد المهام الأولة لهم هو أن تحدد المرحلة لأعمالك، والنموذج التالى الذى سيعمل أفضل طالما بدأ بعمل ذلك للمساعدة الأفضل للشركة فى أن تنتقل للإتجاه الصحيح، ولاحظ أنه يمكنك أن تذهب فى الإتجاه الصحيح فى أى من النماذج الثلاثة المتبعة، ولابد من الملاحظة بعناية التغيير للملكية من جيل لآخر فى المراحل المختلفة من مراحل حياة المنظمة، فى سلسلة

من الخطوات التى ربما تستمر لعدة أشهر.

وبالمثل إذا كانت الشركة فى تخوف من تحول الملكية، فأمامها عدة إختيارات لإختيار هيكل الملكية المستقبلية.

إختيار هيكل الملكية المستقبلية

هناك ثلاثة إختيارات لإختيار هيكل الملكية المستقبلية

١) **الإختيار الأول:** إعادة تدوير هيكل الملكية الذى تم عمله منذ البداية أثناء تنقل القيادة بحيث يكون مثلما كانت الأعمال عندما أنشأت بمعنى نقل لملكية لأحد الأبناء، ومراقبة المالك للقائد الجديد حتى يتم ضمان أحقيته لنقل الملكية له.

٢) **الإختيار الثانى:** التنقل لهيكل الملكية الأكثر تفصيلاً عن طريق تقسيم حقوق الملكية والمسئوليات الإدارية ما بين مجموعة من الجيل القادم ومتابعة تقدمهم فى العمل بعد ذلك.

٣) **الإختيار الثالث:** هو نقل الملكية بين الأبناء بالتساوى واللجوء إلى أحد أفراد العائلة لتولى مسئوليات الإدارة، فهناك مدير وحيد للمنظمة وعدة ملاك للمنظمة يشتركون فى ملكية أسهم المنظمة، وهذ الشكل يعبر عن شركة مساهمة فى صورة أبسط وخصوصاً إذا كانت المنظمة قد وصلت للجيل الثالث.

مشكلة التقاعد فى أعمال العائلات

العديد من اصحاب أعمال العائلات يقتربون من مرحلة التقاعد ويواجهون مشكلة التخطيط للوصول لهذه المرحلة، حيث لا يكون لديهم إقتناع كامل بالمدى من الإختيارات المفتوحة لهم فى هذه الفترة، والنجاحات فى أعمال العائلات لا يجب أن يتم إتباعها لتتابع من التقدمات من الأبسط إلى الأكثر تعقيداً، فالعديد من أعمال العائلات على سبيل المثال أنشأت بمؤسس واحد، ثم أصبحت مملوكة لمجموعة من الأشقاء الذين يختارون شكل المالك الجديد المراقب للأعمال مثل الشخص الأكثر جدية فى العمل أو الذى يضمن للمؤسسة النجاح، ويحاولون بيع أنصبتهم فى المؤسسة له، وتكوين إستثماراتهم الخاصة. وقد يحدث التغيير فى مرحلة الوصول إلى جيل أبناء العموم، عندما يقرر أبناء العموم أن يبيعوا ما يخصهم فى مؤسسة العائلة إلى إبن عم فى فرع من الشركة، والذى سيصبح المالك المرقب فيما بعد. وعلى نفس النمط المالك الشريك الشقيق قد يتنحى عن العمل ويذهب مباشرة إلى مرحلة أبن العم، وهذا يحدث عندم لا يكون أى من الأبناء راغب فى ممارسة نفس نشاط الأعمال.

دور المشاركة المعلوماتية فى التخطيط للتغلب على تحديات التعاقب فى الإدارة

عند القيام بالتخطيط للتغلب على تحديات التعاقب فى الإدارة لابد أن تكون الخطة الموضوعة مبنية على أن تكون موجهه بفعالية لتوجيهات محددة، فالتعامل داخل العائلة فى المنظمة يقدم مستوى جديد من التغيير فى سياسات التطوير لإستراتيجات الأعمال أثناء عملية التعاقب الإدارى ومن هنا تأتى دور المشاركة المعلوماتية فى توفير ومشاركة المعلومات التى تدور حول ما يلى:

١- طبيعة الأعمال داخل المنظمة.

٢- كيفية مراقبة وتنمية الثروة داخل المنظمة.

٣- كيف يمكن النجاح فى الأعمال العائلية.

٤- دفع أعضاء العائلة غير الموظفين للعمل فى المنظمة.

٥- النزاعات التى تتم داخل المنظمة.

٦- إستراتيجيات التطوير للأعمال بالمنظمة.

الحاجة للتعلم فى مرحلة التعاقب فى الإدارة

يعتبر التعلم مشكلة أساسية، حيث يتعرض العاملون والملاك لكثير من الجدل حول الكثير من الظواهر التى تحيط بالمنظمة مثل الأمور القانونية والمحاسبية بصفة خاصة، ومن المحتمل التعرض للكثير من المشكلات نتيجة تعارض الآراء أو حدوث إعتراضات، ويأتى هنا

دور شبكة الأعمال أن تعمل فى دائرة تقوم فى النهاية إلى فهم عمليات التعلم والحصول على خبرات الإخصائيين من خلال الإنترنت أو المصادر الأخرى لحسم المواقف التى تتعرض لإنتقادات أثناء عملية التعاقب فى الإدارة سواء من جانب العاملين من أعضاء العائلة أو من خارج العائلة.

ومن المعلومات التى يحتاجها المطور أثناء عملية التعاقب فى الإدارة ما يلى:

١- القانون الضريبى.
٢- القانون التجارى.
٣- القانون الدولى.
٤- قانون الإتصالات.
٥- قانون نقل التكنولوجيا.
٦- وسائل الغش التجارى.
٧- السياسة العالمية فى إقتصاديات قانون حماية الملكية الفكرية.
٨- قواعد التجارة الإلكترونية.
٩- إجراءات التأمين.
١٠- الأساليب المحاسبية.
١١- أساليب الحصول على الإعتمادت البنكية.
١٢- قواعد تصدير وإستيراد ونقل البضائع.

مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال العائلات أثناء فترة التعاقب فى الإدارة

يمكن تلخيص مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال العائلات أثناء فترة التعاقب فى الإدارة فيما يلى:

١- **بناء البنية الأساسية** : ويتم فى هذه المرحلة التركيز على احتياجات المعلومات من جانب المشاركون فى خطة التعاقب فى الإدارة والتى يمكن أن تتغير طبقاً للنتائج المراد استخدام تلك المعلومات فيها والتعرف على الاحتياجات اللازمة لذلك من البنية الأساسية سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر المطلوبة والبرامج المراد تحميلها على الأجهزة وفى النهاية الترتيب الداخلى لشبكة الكمبيوتر

٢-**الأتمتة**: لابد من التعرف على الاحتياجات المطلوبة لتحويل المعلومات إلى الشكل الإلكترونى اللازمة للمساهمة فى عملة التعاقب فى الإدارة.

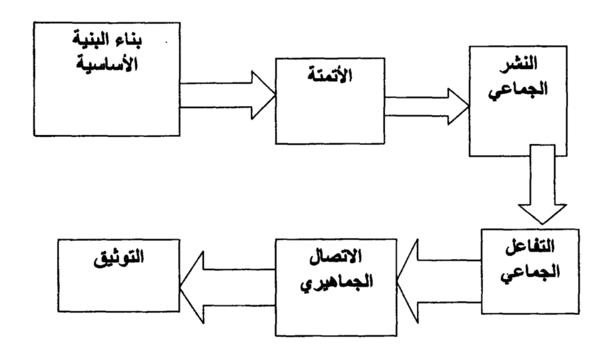
٣-**النشر الجماعي**: هناك العديد من الأشكال المتاحة لتوفير إمكانية النشر الجماعى للمعلومات والتى يجب أن يتم تحديدها مسبقاً من جانب المشاركون فى عملية التعاقب فى الإدارة.

٤-**التفاعل الجماعي**: يتم فى هذه المرحلة تسهيل عملية التفاعل الجماعى من أماكن مختلفة من خلال عقد المؤتمرات الإلكترونية والتى تكون مفيدة فى المناقشات الخاصة بعملية التعاقب فى الإدارة

٥- **الاتصال الجماهيري**: قد يتطلب الأمر القيام بالاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة والتى يحتاج صاحب الأعمال للحصول على المعلومات المتخصصة من جانبهم مما يدفع بالحاجة إلى توفير سبل الاتصال الجماهيرى معهم.

٦-**التوثيق**: لابد فى النهاية القيام بالتوثيق لكافة المعلومات التى تم تجميعها وتبويبها وتلخيصها أثناء مرحلة التخطيط لعملية التعاقب فى الإدارة وذلك حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة فى المستقبل.

شكل رقم (١) يوضح مراحل إنشاء نظام معلومات لأعمال العائلات أثناء فترة التعاقب فى الإدارة



العوامل الواجب مراعاتها عند إنشاء نظام معلومات لأعمال العائلات أثناء فترة التعاقب فى الإدارة

يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلى:

١) البدء فى التخطيط لتعاقب الأعمالِ مبكراً.

فالتخطيط مُقدماً للخروج من العمل قبل خمس سَنَوات من الخروج الفعلى تعتبر فترة جيدةُ. أو بعد عشْرة سَنَوات مُقدماً يكون أفضلُ. ولكن لابد من بناء إستراتيجيةِ خروجِ أو خطةِ لترك العملِ للجيل القادم. ويتم فى هذه المرحلة تلخيص المعلومات الهامة تمهيداً لإرسالها للملاك الجدد ودفعهم للمساهمة فى صناعة القرارات.

٢) أن يتم تضمّينُ العائلة في المُناقشاتَ الخاصة بعملية تعاقب الأعمال.

عند الشروع فى عمل خطة التعاقب الخاصة بصاحب الأعمال يعلنُ أنّه بدء الطريقُ الأكّيدُ لعمليةِ التعاقب العائلي للأعمال. ثم البدء فى فتح حوار بين أفرادِ العائلة والذى يعتبر أفضل طريقِ لبَدْء خطة عمليةِ تعاقب ناجحة والتى تتوقف أيضاً على الميول الشخصيةِ وطموحاتِ وأهدافِ كُلّ شخصِ فى العائلة. وفى هذه المرحلة يجب التأكيد على جودة المعلومات اللازمة لذلك فجودة القرارات تكون معتمدة على جودة المتابعة للأعمال من خلال المعلومات المتاحة والتى يتم مناقشتها مع الملاك الجدد.

٣) النظْرُ إلى العائلة بواقعية ووفقاً لخطةِ.

بالرغم من رغبة أصحاب الأعمال لتركِ العملَ الخاص بهم لأبنائهم، لكن هَلْ يكون لَديهُم مهاراتُ العملَ الكافية لذلك أو حتى الاهتمام بمتابعة الأعمال؟ أو ربما يكون هناك فرد آخر من العائلة لديه قدرة أكثر على إدارة الأعمال. وفى هذه المرحلة لابد من النظر إلى حقوق صنع القرار الممنوحة لكل فردْ مشارك فى خطة التعاقب فى الإدارة، ومدى مشاركة المعلومات وثيقة الصلة بينهم من خلال شبكات الكمبيوتر، حيث تعتمد حقوق صنع القرار على مدى المشاركة للمعلومات ومدى صلتها بموضوعات المناقشة.

٤) التغلّبُ على فكرة أن كُلّ شخص يَجِبُ أنْ يَأخُذَ سهماً أو نصيباً مساوياً لجزء من إدارة الأعمال.

بالرغم من أن هذه الفكرة عادلة نظرياً، لكنها قدْ لا تكُون تحقيقاً للمصالح العليا للعمل. فلابد من تذكر أنّ قضايا الإدارة والملكية عند التخطيط لتعاقب الأعمال من الأفضل أن تكون منفصلة. وذلك قدْ يَكُون أعدلَ للوريثِ أو الورثة أنْ يَكُونَ لديهِ سهم عادل منْ ملكيةِ العملِ منْ أفرادِ العائلة حتى لو لم يكن نشيطاً في العملِ. أو قدْ يَكُون من الأفضل تَحويل كلا من الإدارة طبقاً للميول الشخصية ثم الملكية إلى الورثة طبقاً للشرع ثم القيام بعمل الترتيباتَ الماليةَ الأخرى اللازمة لإفادة الورثة بأكملهم. وفى هذه المرحلة تعتمد عملية مشاركة المعلومات على الظروف المميزة لمرحلة التعاقب فى الإدارة.

٥) تدريبُ الوريث أو الورثة والعَملُ مَعهم.

يجب فى البداية توقّعُ كيف يمكن للوريثَ أنْ يُسيطرَ على ويُديرَ العملَ بنجاح، فلابد من إنفاق بعض الوقت لتدرّيبَه؟ فخطة تعاقبِ الأعمالِ العائليةِ سَيكونُ بها فرصة أفضل بكثير للنجاحِ إذا عَملُ صاحب العمل مَع وريثِه أو ورثته لمدّة سَنَة أو اثنان تحت إشرافه . ويتضمن ذلك تشجيعهم على الاشتراك فى اتخاذ القراراتِ وتعليمهم مهاراتِ العملِ والتى يُمكنُ أنْ تكُون مهمة صعبةَ، لَكنّه بالتأكيد هذا الجُهدُ هو الذي سَيَدْفعُ العملَ للاستمرار.

٦) البدء فى كون صاحب العمل خارج المساعدة عند التخطيط لتعاقب العمل.

الاستعانة بالمحامين، والمحاسبين، والمُستشارين الماليين – وكذلك العديد منْ المحترفين الذي يُمكِنُ أنْ يُساعدوا صاحب الأعمال فى وَضع خطة تعاقب ناجحة. بل أن هناك شركات متَخصّصُة في تخطيط تعاقبِ العملِ العائلي، مما يُسهّلُ من عمليةَ القيام بالعَمَل من خلال كلا من الورثة الجدد من العائلة وصاحب لأعمال مع تزامن القيام بالأمور الخاصة بخطةِ التعاقب ومتابعة عملهم من الخارج. فالمعلومات المتخصصة الخاصة بعملية التعاقب فى الإدارة يصعب نقلها لغير المتخصصين أو تقديمها لذلك لابد من مشاركة المعلومات مع المتخصصين فى هذه المرحلة

منهج البحث

١- إعداد إستمارة إستقصاء وتوجيهها لعينة من أصحاب المشروعات الصغيرة، وسيتم إختيار عينة الدراسة على أساس الأفراد القادرين على إعطاء معلومات صحيحة فى مجال الدراسة لضمان سلامة إختبار الفروض.

٢- الحصول على بيانات إحصائية لدعم الدراسة وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتوضيح مشكلة البحث وإظهارها.

عينة البحث

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث والممثل لأصحاب المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم الذين يقوم الصندوق الإجتماعى للتنمية برعايتهم.

طريقة اختيار العينة

نظراً لكبر حجم المجتمع وهو مجتمع المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التابعة للصندوق الإجتماعى للتنمية بكافة أنواعها فقد تم استخدام أسلوب العينات الطبقية للقطاعات، وقد تم الحصول على عينة طبقية للقطاعات وذلك حتى تكون ممثلة لجميع المؤسسات أو لمجتمع الدراسة وتم توزيع ٦٦ استمارة استقصاء موزعة بالتساوى على إحدى عشر مؤسسة واختيرت مؤسسة واحدة لكل نوع من الأنشطة التجارية، حيث تم إختيار إحدى عشر مؤسسة لتكون ممثلة لهذا القطاع من الأنشطة التجارية، و توزيع إستمارة واحدة على مالك المشروع وخمسة استمارات على العاملين بكل مؤسسة من أفراد العائلة، وبذلك فالدراسة تتميز بأنها دراسة شاملة لجميع القطاعات وقد كانت العينة التى تم اختيارها من الشركات طبقاً لكل نوع من أنواع الصناعة كما يلى:

جدول رقم (١) يبين المؤسسات الممثلة لعينة البحث

م	نوع النشاط
١	نشر وطباعة
٢	مستلزمات وملابس للرجال
٣	صناعات تكنولوجية
٤	المنتجات المعدنية أو الهندسية
٥	مستلزمات وملابس المرأة
٦	منتجات كيميائية وصحية
٧	تجهيزات منزلية وأثاث وديكور
٨	تكنولوجيا اتصالات ومعلومات
٩	مستلزمات منزلية
١٠	أجهزة تعويضية- مستلزمات طبية
١١	قطع غيار وكماليات

تصميم استمارات الاستقصاء

تطلب البحث تصميم استمارة استقصاء موجهة لملاك المؤسسات العائلية محل الدراسة وذلك لاختبار الفروض إحصائياً وكذلك تحقيق أهداف البحث والتوصل لنموذج مقترح لنظام معلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة لأعمال العائلات.

وقد شملت الإستمارة جزئين:

١) **الجزء الأول:** وهو الجزء الخاص بالبيانات الخاصة بالمستقصى منهم وقد تم تقسيمها إلى:

- بيانات عن الوظيفة لمعرفة ما إذا كان المستقصى صاحب المؤسسة أو يعمل بها.
- بيانات عن النشاط التجارى الذى تتبعه المؤسسة.
- بيانات عن المؤهل العلمى، وقد تم تقسيمه إلى دراسات عليا، بكالوريوس، ومؤهل أقل من الجامعى.
- بيانات لمعرفة ما إذا كان هناك أكثر من شخص من العاملين فى المؤسسة ينتمون لنفس العائلة.

٢) **الجزء الثانى:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بمجموعة الأسئلة الخاصة باختبار الفروض، وهى أسئلة مغلقة مكونة من مقياس محدد.

أسلوب التحليل الإحصائى المستخدم

تم الاعتماد على عدة مقاييس إحصائية لخدمة أغراض التحليل الإحصائى كما يلى:

١- أسلوب معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٥% لاختبار فروض البحث إحصائياً

٢- استخدام مقاييس النسبة المئوية لترتيب درجة تأثير التحدى تنازلياً.

تفريغ البيانات

بعد التأكد من سلامة الإجابات وتجميعها من المستقصى منهم وحذف الإستمارات غير الكاملة، تم تفريغ البيانات يدوياً، وبعد التأكد من صحتها تم إدخالها على الكمبيوتر، وتشغيلها على برنامج الاحصاء SPSS V. 11.5 ثم تم عمل الإحصائيات الوصفية لوصف الإجابات على الأسئلة ثم إختبار الفروض الإحصائية.

تم عمل مقياس للإجابة على إستمارات الإستقصاء الموزعة على العاملين بالمدارس محل الدراسة كما فى الجدول رقم (١)

جدول رقم (٢) يوضح المقياس الذى تم عمله ليقابل الإجابات التى تم الحصول عليها من المستقصى منهم

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	٢	٣	٤	٥

الفرض الأول

لا توجد علاقة جوهرية بين المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر، وبين قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة.

ولاختبار هذا الفرض تم دراسة علاقة الارتباط بين:

١) *المعرفة العامة والخلفية الثقافية للمنظمة المنتشرة خلال شبكات الكمبيوتر* وهى الممثلة لإجابات مجموعة الأسئلة. رقم (١).

٢) *قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة* والمتمثل فى إجابات مجموعة الأسئلة رقم(٢).

ولإختبار هذا الفرض تم أستخدام معاملات الإرتباط اللامعلمية نظراً لأن البيانات تعتبر معلمية لأنها ناتجة عن إستمارة إستقصاء لدراسة العلاقة بين مجموع إجابات الجزء الأول من الأسئلة ومجموع إجابات الجزء الثانى من الأسئلة، لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بينهم معنوية أم لا؟ وكانت النتائج كما يلى:

١- تم أستخدام معامل إرتباط كندال والذى يساوى ٠,٢٢٧ عند مستوى معنوية ٠,٠١ بمعنوية ٠,٠٠٩ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ٩ فى الألف.

٢- تم أستخدام معامل إرتباط سبيرمان والذى يساوى ٠,٢٦٤ عند مستوى معنوية ٠,٠١ بمعنوية٠,٠٨ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ٨٠ فى الألف.

مما يعنى أنه توجد علاقة بين المتغيرين تساوى٢٢,٧% طبقاً لمعامل إرتباط كندال و ٢٦,٤% طبقاً لمعامل إرتباط سبيرمان وهذه العلاقة طردية لأن معامل الإرتباط موجب، وهى تعتبر علاقة معنوية نظراً لأن معامل المعنوية أقل من ٥%

ولذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم.

الفرض الثانى

لا توجد علاقة جوهرية بين طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وبين قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة.

ولإختبار هذا الفرض تم دراسة علاقة الارتباط بين:

طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها وهى الممثلة لإجابات مجموعة الأسئلة رقم (٣).

وبين قدرة المنظمة على النجاح فى عملية التعاقب فى الإدارة. والمتمثلة فى إجابات مجموعة الأسئلة رقم(٤).

ولإختبار هذا الفرض تم أستخدام معاملات الإرتباط اللامعلمية نظراً لأن البيانات تعتبر معلمية لأنها ناتجة عن إستمارة إستقصاء لدراسة العلاقة بين مجموع إجابات الجزء الثالث من الأسئلة ومجموع إجابات الجزء الرابع من الأسئلة، لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بينهم معنوية أم لا؟ وكانت النتائج كما يلى:

٣- تم أستخدام معامل إرتباط كندال والذى يساوى ٠,١١١ عند مستوى معنوية ٠,٠١ بمعنوية ٠,١٤١ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ١٤١ فى الألف.

٤- تم أستخدام معامل إرتباط سبيرمان والذى يساوى ٠,١٥٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١ بمعنوية٠,١١٣ بمعنى أن إحتمال حدوث خطأ يساوى ١١٣ فى الألف.

مما يعنى أنه توجد علاقة بين المتغيرين تساوى١١,١% طبقاً لمعامل إرتباط كندال و ١٥,٩% طبقاً لمعامل إرتباط سبيرمان وهذه العلاقة طردية لأن

معامل الإرتباط موجب، وهى تعتبر علاقة غير معنوية نظراً لأن معامل المعنوية أكثر من ٥%.

ولذلك نقبل الفرض العدم ونرفض الفرض البديل.

كما تبين من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال حصر الأسئلة المفتوحة ما يلى:

١- الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند بناء نظام المعلومات فى المنظمة. والتى يمكن بيانها من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٣) يبين الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى المنظمة العائلية وتكرار الإجابة فى السؤال المفتوح رقم (١) فى استمارة الاستقصاء[٨]

م	الإعتبار	التكرار	النسبة
١	القدرة على دعم العلاقات بين المدير الجديد وبين المالك الأصلى.	١٢	%٣٣
٢	قدرة الملاك الجدد على القيادة	٩	%٢٥
٣	قدرة الملاك الجدد على صنع قرارات مستقلة.	٨	%٢١
٤	قدرة صاحب العمل على دفع الملاك الجدد للعمل.	٤	%١١
٥	القدرة على التفاعل والإتصال مع المتعاملين مع المنظمة من الخارج.	٢	%٥
٦	القدرة على توفير السبل لنقل الخبرة والمعرفة من المالك الأصلى والملاك الجدد.	١	%٢,٥
٧	تحسين إمكانيات الإستفادة من الخبراء المتخصصين فى مجال إجراءات نقل ملكية الأعمال.	١	%٢,٥
	إجمالى	٣٧	%١٠٠

٢- المشكلات التى تواجه بناء نظام المعلومات فى المشروع الصغير أو متوسط الحجم، والتى يمكن بيانها من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤) يبين المشكلات التى تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات فى المشروع الصغير أو متوسط الحجم وتكرار الإجابة فى السؤال المفتوح رقم (٢) فى استمارة الاستقصاء[٩]

م	المشكلة	التكرار	النسبة
١	صعوبة التعهد بالإلتزام بتعليمات صاحب العمل من جانب المدير الجديد عن التعامل عن بعد.	٦	%٣٨
٢	الحاجة إلى التخطيط لدراسة الموضع السوقى للمنظمة.	٤	%٢٧
٣	صعوبة التنسيق الفنى بين صاحب العمل والمديرين الجدد عن بعد.	٢	%١٥
٤	عدم إحترام صاحب العمل لأفكار من هم من خارج العائلة.	١	%١٠
٥	رغبة الملاك الجدد فى الملكية فقط وليس الإدارة للأعمال.	١	%٥
٦	صعوبة قيام صاحب العمل بالتخطيط الإستراتيجى والمالى للمنشأة عن بعد.	١.	%٥
	إجمالى	١٥	%١٠٠

٣- مقترحات التغلب على المشكلات التى تواجه المشروع الصغير من خلال نظام المعلومات والتى يمكن بيانها من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٥) يبين مقترحات التغلب على المشكلات التى تواجه تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات بالمشروع العائلى الصغير من خلال نظام المعلومات وتكرار الإجابة فى السؤال المفتوح رقم (٣) فى استمارة الاستقصاء[١٠]

م	المشكلة	التكرار	النسبة
١	تدريب أفراد العائلة من الجيل الجديد على الأهتمام بالتطوير الوظيفى لوظائف وعمليات الأعمال لديهم.	٤	%٤٠
٢	دراسة التأثيرات للمسئوليات الموزعة بين أفراد العائلة والتى تحتاج لرؤية كاملة لها من جانب صاحب العمل الأصلى من خلال الإتصال الشبكى.	٢	%٢٠
٣	دراسة عوامل النجاح فى العمل وتدريب الملاك الجدد عليها من خلال الإتصال عن بعد..	١	%١٠
٤	متابعة الأداء للأعمال عن بعد وتقييمة من جانب صاحب العمل من خلال شبكات الكمبيوتر.	١	%١٠
٥	الإستعانة بالمتخصصين من المحاسبين والمحاميين والمتخصصين فى عملية التعاقب فى الإدارة والذين يمكنهم تزويد معلومات قيمة فى هذه المرحلة.	١	%١٠
	العمل على مساعدة الملاك الجدد على التصرف أثناء العمل وذلك من خلال الإتصال بواسطة شبكات الكمبيوتر.	١	%١٠
	إجمالى	١٠	%١٠٠

نتائج الدراسة الميدانية

كان الهدف الأساسى من الدراسة هو تحليل كل من التحديات التى بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات فى المشروع الصغير أو متوسط الحجم ودراسة أسبابها ومحاولة إيجاد علاقة إرتباط بين تلك التحديات وفشل العديد من المؤسسات فى النجاح فى التخطيط لخلافة الأعمال والتعاقب فى الإدارة.

والتعرف على دور نظم المعلومات المشاركة أو المشاركة المعلوماتية اللازمة لبداية هذه المرحلة، وقد تحققت هذه الأهداف من البحث، وكذلك تم إثبات صحة الفرض الأول وعدم صحة الفرض الثانى من الفروض التى تم وضعها فى بداية البحث.

النتائج

بنود الاستقصاء كَانتْ هى الأداة فى تحليل مكوّنات نظام المعلومات، ومن خلالها تم التوصل إلى النّتائجَ التالية:

١- تخطيط التعاقبِ في العملِ العائلي أمر هام فى نَمُو الأعمال. فهذه المشروعاتِ العائلية تمثل نسبة هامّة مِنْ النشاط الإقتصادي في العديد مِنْ البلدانِ، وأغلبية هذه المشاريعِ تَقتربُ مِنْ نقطةِ الحاجة للتخطيط لعملية التعاقب فى الإدارة حيث تمثل إرادة مالكي الأعمالِ فى الغالب العنصر الأهم فى صنع القراراتِ الجدّيةِ بخصوص مستقبلِ الأعمال البعيد. الإسلوب الذي يتم به التخطيط لمثل هذه الأعداد الكبيرة مِنْ تعاقباتِ الأعمالِ سَيُؤثّرُ على الوصول للنجاح فى مرحلة خلافة الأعمال، لَيسَ فقط على هذه الأعمال التجارية الفردية، لكن أيضاً على قطاعِ العملَ والمجتمعَ بشكل واسع أكثرَ. وكنتيجة لذلك، فهناك إهتمام واسع الإنتشار في وضع السماتِ المُختَلفةِ لنظم المعلومات للأعمال فى مرحلة تخطيط التعاقبِ وخصوصاً، السؤال الأساسى ' كيف يمكن إتمام العمل عَن بعد فى هذه المرحلة '.

٢- هناك عدة عواملَ حرجة تؤدى إلى إستراتيجيةِ تعاقب إدارى فعّالة منها عملية اختيار مدير

الأعمال الجديد. وهذا يتضمن قدرته على قيادة المنظمة، والمهارات الإدارية المتوفرة لديه والرغبة فى التزامه بالقواعد الموضوعة من جانب صاحب العمل للسَيْطَرَة على العملِ العائلي وقيادته.

٣- المشاركة المعلوماتية عند التخطيط للتعاقب يُمكِنُ أنْ تؤثّرَ على عملية التعاقبَ بشكل ملحوظ وذلك يَتضمّنَ المشاركَة في التحضيرِ لهذه العملية وتحديد الأشخاص المشاركون فيها وكيف يمكن تنظيم عملية مشاركة المعلومات بينهم.

٤- تطوير قدرة المالك الجديد يُشكّلُ خطوة رئيسية في عمليةِ التعاقبَ وفى هذه الحالة يجب العمل في هذه المنطقةِ لتسهيل مشاركة المعلومات بين المالك الأصلى والمدير الجديد الذي يَحتاجُلاكتساب الإمكانياتِ الإداريةِ الضروريةِ، ومهارات العملِ، ومعرفة تتابع عملياتِ المنظمة

٥- يَتضمّنُ تدريب المدير الجديد على العمل القيام بتجربةَ عمليةً خارج نطاق العمل وفى الحدود العائلية، وتحديد نوعية التدريب، وطريقة التدريب، وتأثير صاحبِ العمل على تطويرِ المدير الجديد.

٦- إنّ المشكلات التى تصادف تخطيط التعاقبِ للعملِ العائلي تأتى غالباً نتيجة صعوبة متابعة الأعمال عن بعد. ولذلكفإن المجالات الأكثر التى ستأخذ فى الإعتبارِ، تتضمن الأمور التي سَتُدارُ عن بعد والصعوباتَ التي يجب أنْ يتغلّبَ عليها الملاك عند تُخطّيطُ الأعمال التجارية العائليةَ للتعاقبِ والتى تَدُورُ حول العلاقاتَ ما بين الملاك القدماء والملاك الجدد غالباً، ومن خلال إستعراض مواقف وتجارب فردية من الملاك القدماء، وبناء بيئةالعمل والثقافات العائلية، والقيَم والتطلّعات الخاصة بالملاك القدماء.

٧- التوقيت وإسلوب التسليم للأعمال مَنْ الضَرُوري أنْ تتوافق مع الظروفَ المحيطة بالأعمال.

٨- تخطيط العملِ المستقبلي والعمل العائلي هى تصورٌ مشترك ما بين كُلّ من مؤسسى الأعمال والملاك الجدد.

٩- إنّ الغرضَ من خطة التعاقبِ هو تقليل التوقعاتَ والسلبيةَ التى قد تؤثر على الأعمالِ طبقاً للحدثِ الذى يتم من خلاله ترك القائد لأعماله والتى يتم تحقيقها بناءاً على المشاركة المعلوماتية.

١٠- عند تَولّي زمام السلطة من جانب أفرادِ العائلة الأصغر، فهم قد يَستاءُون من الجيلِ الكبيرِ إذا لم يَأخذوا كميةَ معقولةَ مِنْ المالِ وقدر مبسط مِنْ العملِ لأنهم لَمْ يُخطّطوا للمستقبل من قبل.

التوصيات

فى ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بأن نظام المعلومات فى منظمة الأعمال العائلية يجب أن يقوم على أساس ما يلى:

١- رصد احتياجات ومتطلبات نظام المعلومات الخاص بمرحلة التعاقب فى الإدارة وخلافة الأعمال.

٢- دراسة حاجات أعضاء العمل الجدد من التدريب على إستخدام إمكانيات تكنولوجيا المعلومات.

٣- التعرف على أساليب العمل داخل المنظمة.

٤- توفير البنية الأساسية اللازمة لعمل الإتصالات اللازمة ما بين صاحب العمل والملاك الجدد من خلال شبكات الكمبيوتر.

٥- توفير البنية الأساسية لعمل رؤية كاملة لصاحب العمل حتى يمكنه إدارة العمل عن بُعد من خلال الإتصال الشبكى.

يجب توفير الحلول التالية واللازمة لعملية المشاركة المعلوماتية

١- فتح خطوط الاتصالات عبر الشبكات.

٢- تحديد الأهداف الشخصية والعائلية والخاصة بالأعمال أثناء مرحلة التعاقب فى الإدارة.

٣- توفير المعلومات الخلفية اللازمة لمرحلة التعاقب فى الإدارة.

٤- مراجعة المعلومات التقنية الإضافية.

كما يمكن التوصية بما يلى:

١. خصائص الوريث أو المالك الجديد المطلوبة مَنْ الضَّرُوري أنْ تُميِّزَ عمليات الملائمةَ مع الأعمال والتى تنتج عن الإختيار للوريث أو المالك الجديد المناسب والتَربية له .

٢. لابد من تقرير الأدوار وحاجات كُلّ المشاركون المهمون فى عملية التخطيط للتعاقب في الإدارة.

٣. قضايا الميراثَ والملكيةَ يجب أنْ يُخاطبا أمور كثيرة مثل إبقاء العلاقات الجيدة وعمليات الإتصالِ المفتوحةِ حيويةُ. أخيراً، مستقبل صاحب المنصب الجديد يجب أنْ يُقرّرَ بشكل واضح قبل البدء فى عملية التعاقب فى الإدارة.

٤. فى السابق تركّزتْ جُهودَ التعاقبِ فقط على مواقع العمل الأساسية فى المنظمة أما الآن لابد من أن تكون خطة التعاقب متضمنة خطة، لكافة الموقع في العمل سواء المحورية أو غيرَ محوريةَ.

٥. يفضل التحديد الواقعي لمن في العائلة يكون قادراً، على السَيْطَرَة على العملِ عندما يَتقاعد الجيل الكبير.

٦. من الضروريُ للجيلِ الكبيرِ أنْ يَأخذَ في الحسبان مستويات المهارةِ المختلفةِ، أو التفضيلات فى العملِ، مِنْ جانب الأشقاء.

المراجع

١. راندل كارلوك وجون وارد- **التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية** - الدار العربية للعلوم - ٢٠٠٤.

٢. محمد الشرقاوى- **الشركات العائلية بين الحماية الوطنية والمنافسة العالمية**- مجلة العصف مايو ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books

3. Christopher J. Ecrich, Stephen L/ Mcctara – **Working for a business: A non- Family Employees guide to success** – Family Enterprise publishers 2004.

4. Ckaiq E. Aronoff – **Family Business ownership: How to be an effective shareholder (family Business leadership Series)** – Family Enterprise publishers 2001.

5. David Bork, Dennis T. Jaffe, and others – **Working with family business: A guide for professional** (Jossy Bass Business and management Series) hard cover – Jossey- Bass 1995.

6. D Joentan – **MNO: Managing Networked Organizations** – Assign 2004.

7. Ernests J. Poza – **Family business** – South- Western college publishers 2003.

8. Grady Means –**Meta-Capitalism: The E-Business Revolution, 2000-2002** – John Wiley & sons 2000.

9. Jane Hil Burt-Davis, W.Gibbyer – **Consulting to family business: contracting, Assessment, and Implementation (organizational development)** – Pfiffer 2002.

10. Joseph H. Astrachan, Kristis S. Mcmillan – **Conflict and communication in the family Business** –Family Enterprise publishers 2003.

11. Kenichi Ohmae- **Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World** - Wharton School Publishing -2005.

12. Lee, Proulil Sara Kieslen - **Connection new ways of working in the networked organization** – MIT press 1992.

13. Luis M. Camoruh Natos - **collaborative networked organizations: A research agenda for emerging business models** – Springer 2004.

14. Mark Fiscetti – **The Family business succession handbook** – family business publishing company, 1997.

15. Panny Miller, Isabelle Breton – miller – **Managing for the long term run: lessons in competitive advantage from great family business** – Harvard business

communication technologies and te network organization: A critical analysis- Journal of occupational and organizational psychology, Volume 3 Number 4 December 2000 pages (389-414).

18. M. Fox, V. Nilakant,., R.T. Hamilton- **Managing succession in family-owned business** - International Small Business Journal, Vol. 15 No.1, pp.15-25.year 1996.

19. Panikkos Poutiounis, Yang Wang – **The Views of UK family Business owners' flotation** – International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research – Volume 10 number 1/2, 2004 pages 106-125.

20. Paul Westhead – **Company Performance and objectives reported by first and multi- generation family companies: a research note**- Journal of small business and enterprise development vol. 10 no.1 pages 93-105 year 2003.

21. W.C. Handler- **Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members**- Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15 No.1, pp.37-51- Year1990.

22. Yong Wang, David Watkins, Neil Harris, Keith Spicer- **The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs** - International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research - Volume 10 Number 1/2 2004 pp. 59-84

school press 2005.

16. Philippa Collins – **Virtual & networked organization** – Capstons 2002.

17. Randel S. – **Strategic planning for the family business: Parallel planning to unite the family and business** – Palgrave Macmillan, 2001.

18. Russell J. Fishkind, Robert C. Kautz- **Estate and Business Succession Planning: A Legal Guide to Wealth Transfer**- john wiley and sons -2001

19. Stanley wasserman, Katherinw Faust – **Social network analysis: methods and applications** – Cambridge University press 1994.

20. William J. Rothwell –Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building talent from within- AMACOM Div American Mgmt Assn- 2005.

Periodical

15. Cliff Cheng – **A comparison of the modernistic Toyota model of green start-ups with a pre modern Chinese family business transplanted to the USA** – Journal of organizational change management – Volume 9 Number 3 year 1996 pages 18-30.

16. G.C. Rubenson, A.K. Gupta- **The initial succession: a contingency model of founder tenure**- Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 21 No.2, pp.21-35- year 1996.

17. G.Symon – **Information and**

الملاحق

ملحق رقم (١)

استمارة استقصاء موجهة للعاملين فى المؤسسات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم بجمهورية مصر العربية

ملحوظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى

النوع: ذكر[ ] أنثى [ ]

السن: ٢٠ -٣٠ [ ] ٣٠-٤٠ [ ] ٤٠-٥٠ [ ] ٥٠ فأكثر [ ]

مجال العمل: إدارى [ ] فنى[ ] أخرى [ ]

نمط إختيار العاملين بالمؤسسة: عائلى[ ] غير عائلى [ ]

الرجا رسم دائرة على الرقم المختار علماً بأن كل رقم يوازى البند المناظر له فى الجدول التالى

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق جداً
١	٢	٣	٤	٥

قدرة المشروع على توفير المعرفة العامة والثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال شبكات الكمبيوتر

١- يقوم الملاك القدماء بالمشروع الصغير بعمل كل ما فى وسعهم بما يضمن التأكيد على حصول الملاك الجدد على المعرفة الجيدة اللازمة لهم من خلال نقل الخبرة لهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢- يسمح نظام المعلومات بالمنظمة بالتحرى عن الإمكانيات المصاحبة للاستفادة من مشاركة المعلومات بطريقة أكثر فعالية.	١	٢	٣	٤	٥
٣- يمكن التغلب على كافة التحديات التى تواجه العمل على تفهم كافة المهارات التقنية، وتفهم كيف يمكن القيام بوظائف المنظمة من جانب الملاك الجدد أثناء مرحلة التعاقب فى الإدارة من خلال المشاركة المعلوماتية.	١	٢	٣	٤	٥
٤-يتم إتباع سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات المشاركة فى إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة للمساهمة فى تحسين التخطيط التنظيمى للمنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
٥-يقوم ملاك المشروع القدماء باستخدام المشاركة المعلوماتية للمعلومات، للمساهمة فى مساعدة الملاك الجدد على قياس ومتابعة الأنشطة المختلفة بالمنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
٦-يتميز نظام المعلومات بالمشروع بتوفير الإمكانيات التى تتيح متابعة كل ما يخص المعلومات الخاصة بالتخطيط للتعاقب فى الإدارة.	١	٢	٣	٤	٥
٧- هناك إتجاه عام من جانب الملاك الجدد للإستفادة من تطوّيرُ المديرين القدماء للمعلومات العامّة حتى تظهر بصورة جيدة، وتحوّيلُ أو نقل المعرفةّ لهم.	١	٢	٣	٤	٥

قدرة المنظمة على النجاح فى مرحلة التعاقب فى الإدارة للأعمال من خلال نظام المعلومات الجيد

٨- دمج خطوط الإتصالات من خلال شبكات الكمبيوتر أتاح لكل فرد من أعضاء عملية التعاقب فى الإدارة للحصول على المعلومات لحظة بلحظة.	١	٢	٣	٤	٥
٩- يتم تخطيط الإستراتيجيات لزيادة الفرص لبقاء العمل العائلي بعد التقاعد بصورة جيدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠- يتم توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الوظيفى للعاملين بالمشروع العائلى.	١	٢	٣	٤	٥
١١- يتم تزويدُ اتفاقية بالأحداثُ التى تحقق المتطلبات التى يحتاجها الملاك الجدد الباقينَ والمتوافقة مع اهتمام المالك القديم المُغادرِ.	١	٢	٣	٤	٥
١٢- تشجّعْ المحادثاتَ الفعالةَ عبر الأجيالِ من خلال شبكات الكمبيوتر على القيادةِ الصحيحة في الشركةِ.	١	٢	٣	٤	٥
١٣- يتطلب النجاح فى التخطيط لعملية التعاقب فى الإدارة إلى امتلاك واستعمال القدرةَ على الاتصال بكفاءة.	١	٢	٣	٤	٥
١٤-يتم وضع آلية لمناقشة أمور الأعمال العائلية والمتعلقة بعملية التخطيط للتعاقب فى الإدارة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥-المعاملة العادلة والمتساوية بين أفراد العائلة يتم توفيرها من خلال المناقشات التى تتم فى المؤتمرات الإلكترونية عبر شبكات الكمبيوتر.	١	٢	٣	٤	٥

طبيعة المعلومات الواجب مشاركتها

١٦-هناك رؤية واضحة لطريقة القيام بتطويّرْ علاقات العمل الجيدةَ الإيجابية بين أفرادِ العائلة في كُلّ الأجيالِ فى العملِ العائلي.	١	٢	٣	٤	٥
١٧-يتم عمل خطة عمل ناجحة لتَمييز الأعمالِ الرئيسيةِ التي تُؤثّرُ على عمليةِ التعاقبِ فى الإدارةَ يُمكنُ أنْ تَكُونَ نقطة البداية للمساعدة في تَطوير الإستراتيجية لتعاقبِ الإدارةِ المتوافقة مع تفصيلاتِ الحالةِ.	١	٢	٣	٤	٥
١٨- هناك تحديد أفضل من جانب المشروع العائلى للأهداف التنظيمية له، وكذلك الأهداف الشخصية والعائلية.	١	٢	٣	٤	٥
١٩- يتم عمل إستراتيجية للتعاقبَ تطوّرية يمكنها أن تَحْدثَ التغييراتَ في أفرادِ العائلة والموظفين، وثقافة العملِ وبيئة العملِ الخارجيةِ.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠- الحصول على "النجاحَ" في تعاقبِ العملِ العائلي يَعتمدُ بشكل كبير على معْرفة ما هى الأسئلةِ التى مَنْ الضرُوري أنْ تُسألَ وتُجابَ.	١	٢	٣	٤	٥
٢١- هناك توحيد فى طريقة تصميمُ الآلياتُ التي يتم بها تَطبيق القراراتِ المختلفة	١	٢	٣	٤	٥
٢٢- تُزوّدُ الاتصالات الفعالة من خلال شبكات الكمبيوتر الوصولَ السريع إلى	١	٢	٣	٤	٥

المعرفة عالية التخصّص مما يتيح الإمكانيةُ لتَخفيض وقتِ التدريب والتوجيه للجيل الجديد من الملاك.					
٢٤- يتم تُحديدُ المعرفةُ الضروريةُ المتوافرة في الوظائفِ المختلفة والناسِ المعيّنين الذين يمكنهم المساعدة فى تحوّيل المعرفة خلال المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥

١) ما هى الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى المنظمة العائلية ؟

-
-
-
-
-
-
-

٢) ما هى المشكلات التى تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات فى المشروع الصغير أو متوسط الحجم ؟

-
-
-
-
-
-

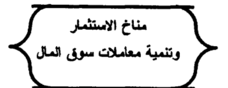
٣) ما هى مقترحات التغلب على المشكلات التى تواجه بناء نظام المعلومات لمرحلة التعاقب فى الإدارة فى أعمال العائلات بالمشروع العائلى الصغير من خلال نظام المعلومات ؟

-
-
-
-

[1] ج.م.ع - تقرير هيئة سوق المال - ٢٠٠٥

Footnotes

[2]John A. Adreson – **Farm succession planning steps and checklist** – fact sheet Journal November 2004.
[3] Mark Fischetti – **The Family Business Succession: Handbook** – Family Business publishing company 1997.
[4] Zeyrep Aycan- **Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors** – The International Journal of human resource management Vol.8 issue 4 August 1997 pages 434-456.
[5] Jay Liebowtz& Isaac Megbolafse – **A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiations** – International Journal of project management vol. 21 issue 3 Aril 2003 pages 189-198.
[6] Mike Burk- **Knowledge management: Everyone Benefits by sharing information** – Federal Highway administration –United States Department transportation November / December 1999 Vol. 63 no.3
[7] Mark Fischetti – **The family Business Succession Hand book** – Family Business Publishing Company – 1997 Pages 5-8
[8] من خلال إجابة السؤال رقم واحد من الأسئلة المفتوحة فى إستمارة الإستقصاء.
[9] من خلال إجابة السؤال رقم أثنين من الأسئلة المفتوحة فى إستمارة الإستقصاء.
[10] من خلال إجابة السؤال رقم ثلاثة من الأسئلة المفتوحة فى إستمارة الإستقصاء.



مناخ الاستثمار وتنمية معاملات سوق المال

د.أحمد هانى على الدين صالح
مدرس إدارة الأعمال
الأكاديمية الحديثة

مقدمة

دأبت مصر منذ منتصف السبعينات على تطبيق سياسات الانفتاح والإصلاح الاقتصادى والمالى بهدف تنمية الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وتحفيز دور القطاع الخاص وتنمية معاملات سوق المال ، وقد أسفرت هذه الجهود عن حدوث طفرات ملموسة فى معاملات سوق المال والأوراق المالية بمؤشراتها المختلفة التى تظهر إلى جانب ما حققته من انجازات وجود بعض المعوقات أو المداخل التى تساهم فى تنمية المعاملات سواء داخل سوق النقد أو داخل سوق رأس المال وخاصة فيما يتعلق بتنمية المناخ المحابى للاستثمار والإنتاج والتصدير وتشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار وتمويل بعض المشروعات الاستراتيجية فى مجال الاستزراع (توشكى وغيرها) أو فى مجال التصنيع (الأسمنت والأدوية) بالإضافة إلى تمويل بعض المشروعات العملاقة فى مجال الرى والصرف الصحى والنقل وتكنولوجيا المعلومات .

ويستهدف هذا البحث تقييم دور مناخ الاستثمار وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى فى تنمية معاملات سوق المال من خلال إبراز أهم إنجازات ومؤشرات التعامل فى سوق النقد وسوق رأس المال مع تشخيص مختلف مشاكل أو معوقات نمو معاملات السوق خلال المرحلة القادمة وأهم مداخل المواجهة والعلاج.

وبالتالى تحتوى الدراسة على المباحث التالية:

المبحث الأول : ويناقش مفاهيم الاستثمار ومقومات مناخ الاستثمار وأدوات التعامل فى سوق المال .

المبحث الثانى : ويستعرض مراحل تطور معاملات البورصة منذ منتصف القرن العشرين .

المبحث الثالث : يوضح أهم معوقات ومراحل تنمية معاملات السوق خلال المرحلة القادمة .

المبحث الأول

مفاهيم الاستثمار ومقومات مناخ الاستثمار وأدوات التعامل فى سوق المال .

أولاً : مفهوم ومناخ الاستثمار

يقصد بالاستثمار التضحية باستهلاك حالى [1] من أجل الحصول على عوائد مستقبلية تكفى للتغلب على مخاطر التضخم أو تؤدى لزيادة الدخل بنسب أعلى حيث تتعدد مجالات الاستثمار فى شتى الأنشطة الاقتصادية داخل مختلف منظمات الأعمال ومنها ما يحقق أرباح طائلة ومنها ما يعانى من خسائر تجارية أو مالية. كما يمكن التفرقة بين عدة مفاهيم للاستثمار من زوايا مختلفة وفقا لما يلى :

(١) الاستثمار المباشر وغير المباشر :

ويعنى الاستثمار المباشر توظيف بعض الأموال فى شكل أصول عينية يديرها المستثمر مباشرة ويجنى ثمارها كما يتحمل مخاطرها وأعبائها. بينما يقصد بالاستثمار غير المباشر ذلك الاستثمار الذى يتم

---

[1] د. حسن حسنى ، أسواق المال والاستثمار ، دار الشامل ، ٢٠٠١ .

فى شكل محافظ استثمارية متضمنة العقارات والقروض والأوراق المالية التى تمثل مساهمات أو قروض مالية فى مختلف المشروعات .

(٢) الاستثمار قصير وطويل الأجل :

وعادة يتم التمييز بينهما على أساس أن الأول لا يتعدى مداه الزمنى سنة بينما يتعدى الاستثمار طويل الأجل فترات زمنية أطول .

ويأخذ الاستثمار أشكالاً قانونية مختلفة منها المشروع الفردى أو شركات التضامن والتوصية البسيطة أو الشركات المساهمة أو الشركات ذات المسئولية المحدودة كما يمكن إقامة شركات مشتركة بين رأس المال المحلى والأجنبى أو شركات مختلطة بين رأس المال العام والخاص وهناك كيانات قانونية أخرى تتمثل فى الشركات دولية النشاط أو متعددة الجنسية أو عابرة القارات .

وتلعب الدولة دوراً هاماً فى تهيئة المناخ المحابى للاستثمار من خلال وضع استراتيجيات وسياسات الاستثمار ومنح الحوافز المشجعة لتشجيع وجذب رؤوس الأموال .

ويقصد بمناخ الاستثمار مجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية التى تسود خلال مرحلة معينة والتى تتفاعل مع بعضها فى تهيئة بيئة صالحة للاستثمار المأمون ذى العائد المناسب، والذى يؤدى على المستوى القومى خلال مراحل متتالية إلى زيادة الدخل القومى وبالتالى زيادة معدلات الإدخار والاستثمار، وزيادة الإنتاج وتوفير فرص العمالة المناسبة وتنمية الصادرات ودعم القدرة الذاتية لمؤسسات ومنظمات الاقتصاد الوطنى .

ويتطلب تهيئة مناخ الاستثمار وجود نظام إدارى سليم فى ظل تشريعات مستقرة ، وفى ظل سيادة القانون التى تؤمن حسن سلوك الأفراد وإقبالهم على العمل المنتج والمبدع من خلال مؤسسات ذات كفاءة وقدرات فنية وإدارية يسهل العامل معها بما يدفع مسيرة الإنتاج والتصدير وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يمكن تصنيف حوافز تشجيع الاستثمار فى ثلاث مجموعات أساسية هى : [١]

(١) مجموعة الحوافز السياسية : وتهتم بتوفير الأمن والاستقرار للمستثمر ورأس المال ومن أهم صورها ما يلى :

- تأمين رأس المال من أية إجراءات تتخذها السلطات العامة مثل المصادرة والتأميم وفرض الحراسة ونزع الملكية ... الخ .
- تأمين رأس المال من المخاطر غير التجارية مثل الحروب والاضطرابات الداخلية وأعمال العنف ذات الطابع العام التى تتعرض بموجبها اصول المستثمر المادية للخطر المباشر .

(٢) مجموعة الحوافز الاقتصادية : وهى تلك التى تؤدى إلى تعظيم أرباح المستثمر دون أن تنتقص من أصل رأس ماله ، ومن أهم صورها :

- توافر بنية أساسية قادرة على تدبير احتياجات المستثمر من مستلزمات وخدمات وعمالة .
- تخفيض تكاليف الاستثمار والإنتاج من خلال إعفاء مشروعات الاستثمار من الرسوم الجمركية على وارداتها مع منح بعض المزايا للمشروعات التى تحقق بعض أهداف التنمية .

(٣) مجموعة الحوافز الضريبية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع :

- حوافز التميز بمعنى تخفيض معدلات أو أسعار الضريبة لبعض المشروعات فى ضوء ما تحققه قومياً أو اجتماعياً .
- إعفاءات وإجازات ضريبية وتشمل منح بعض

---

[١] د. حسن حسنى ، اقتصاديات الاستثمار والتعامل فى سوق المال ، دار الشامل ، ٢٠٠٧ .

د. عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى، دار النهضة العربية .

مشروعات الاستثمار إعفاء مؤقت من بعض أو كل الضرائب المستحقة خلال مدى زمنى يتم تحديده مسبقاً.

- المعونات والمنح وتعنى تعويض بعض المستثمرين عن بعض الخسائر الناتجة عن تطبق بعض السياسات التى تفرضها الدولة .

علماً بأن المستثمر يفضل عادة البعد عن مخاطر الاستثمار باختيار بعض المجالات التى تحقق له أعلى العوائد إلا أن غالبية المستثمرين تقع ضمن هذه الفئة التى تقبل المخاطرة نظير مضاعفة العوائد المتوقعة .

ثانياً : أدوات التعامل فى سوق المال

سوق المال هى السوق التى يتلاقى فيها الطلب مع العرض من الأموال حيث يتمثل الطلب على الأموال فى حجم الاستثمارات المطلوب بينما تمثل العرض فى حجم الأموال المتاحة للتمويل .

ومن هنا تبرز أهمية وحتمية تنمية وتنشيط معاملات سوق المال باعتبارها ملتقى تدفق الأموال والمدخرات الفائضة مع ما يقابلها من احتياجات استثمارية (جانب الطلب) لمشروعات مختلفة تتيح مزيداً من العوائد بما يساهم فى زيادة الدخل القومى والدخل الفردى، وكلما نشطت معاملات سوق المال والبورصات كلما ازدهر النشاط الاقتصادى وتعددت فرص الاستثمار وتضاعفت فرص الادخار خاصة فى ضوء حقيقة هامة مؤداها أن سوق رأس المال هى مرآة النشاط الاقتصادى وقوته الدافعة .[1]

كما يمكن تقسيم أسواق المال من الناحية التمويلية إلى سوق ملكية وسوق مديونية Markets Debt and Equity باعتبار أنه يمكن الحصول على التمويل اللازم للمشروعات من مصدرين هما :

أ- **التمويل الخارجى** : من خلال الحصول على القروض المصرفية مع تحمل أعباء الفوائد والالتزام بدفعها فى المواعيد المقررة تحت مظلة معاملات سوق المديونية وللجهاز المصرفى دور كبير وفعال فى تنمية معاملات هذا السوق .

ب- **التمويل الذاتى** : من خلال المساهمة فى رؤوس أموال الشركات فى شكل إصدار حصص من الأسهم يكون لصاحبها حق الحصول على نصيب من الربح بعد خصم المصروفات والضرائب كما يعتبر شريكاً فى أصول المشروع .

ويمكن تصنيف مجالات الاستثمار فى سوق المال إلى مجموعتين أحدهما خاصة بالاستثمار قصير الأجل عن طريق التعامل فى سوق النقد والأخرى خاصة بالاستثمار طويل الأجل عن طريق التعامل فى سوق رأس المال .

ومن أهم أدوات تعبئة الموارد التمويلية داخل الجهاز المصرفى فيما يلى:

١ – شهادات الادخار المصرفية :

وهى شهادات أسمية تصدرها بعض البنوك لتعبئة بعض المدخرات من الجمهور لتوفير التمويل اللازم لمختلف المشروعات التى تتولى البنوك تمويلها جزئياً أو كلياً ، ولا يجوز تداولها فى البورصة إلا بقانون خاص .

٢ – الودائع :

وتمثل أحد الأوعية الادخارية التى تدبرها البنوك لتشجيع الادخار وتتأثر بشكل كبير بأسعار الفائدة ارتفاعا وهبوطا كما تعتبر من أهم مصادر تمويل القروض والتسهيلات الائتمانية .

٣ – الأوراق التجارية :

تمثل الأوراق التجارية فى الكمبيالات والسندات الأذنية التى لا يتعدى استحقاقها سنة مالية تقريبا حيث يتم خصم هذه الأوراق بالبنوك التجارية

---

[1] أ.د. حسن حسنى ، اقتصاديات الاستثمار والتعامل فى سوق المال ، دار الشامل ، ٢٠٠٧.

لتمويل المعاملات التجارية .

٤ - إذون الخزانة :

وتصدرها وزارة الخزانة أو البنك المركزى لمدة قصيرة تتراوح بين ثلاثة شهور وستة شهور بهدف تمويل العجز الموسى فى الموازنة العامة للدولة.

بينما تتحدد أهم أدوات الاستثمار فى سوق رأس المال : [1]

١ - الأسهم العادية :

السهم العادى حصة فى رأس مال الشركة له قيمة أسمية فى القيمة المدونة على صك السهم عند طرحه للبيع فى سوق الإصدار وعادة ما يكون منصوص عليها فى عقد التأسيس للشركة أما القيمة الدفترية فتمثل ناتج قيمة حقوق الملكية شاملة الاحتياطيات والأرباح المحتجزة على عدد الأسهم العادية المصدرة، بينما تتمثل القيمة السوقية فى القيمة التى سباع السهم بها فى سوق التداول وقد تكون أكبر أو أقل من القيمة الدفترية أو الأسمية .

٢ - الأسهم الممتازة :

السهم الممتاز هو خصة مميزة فى رأس مال الشركة حيث يتمتع ببعض المزايا التى لا تتاح لأصحاب الأسهم العادية ، سواء فى مجال الحصول على الأرباح أو حق الأولوية فى استرجاع أمواله قبل السهم العادى .

٣ - وثائق صناديق الاستثمار :

وهى وثيقة استثمار تطرح للبيع للجمهور لاستثمار حصيلتها داخل صناديق الاستثمار، كما يمكن استرداد قيمتها السوقية فى أى وقت سواء من خلال الصندوق مصدر الوثيقة (فى حالة الصناديق المفتوحة) أو عن طريق محفظة الأوراق المالية (فى حالة الصناديق المقفلة) .

وكلما زادت الأدوات المالية المطروحة أو المتداولة فى السوق كلما نشطت المعاملات وازدهر مناخ الاستثمار وتدفقت باستمرار رؤوس أموال جديدة لتمويل مختلف المشروعات بما يحقق مصالح المستثمر الفردى والاقتصاد القومى .

٤ - السندات :

السند حصة فى قرض وفقا لعقد بين المدين (المقترض) والدائن (المقرض) حيث يتعهد المقترض بسداد أصل المبلغ والفوائد المتفق عليها فى تواريخ محددة للدائن، كما قد تتضمن شروطا أخرى لصالح المقرض مثل رهن بعض الأصول الثابتة ضماناً للسداد، كما قد يتضمن العقد شروطاً لصالح المقترض مثل حق سداد السندات قبل تاريخ الاستحقاق أو إمكانية تحويلها إلى أسهم وبصفة عامة تنقسم السندات إلى :

(١)سندات حكومية :

وهى سندات تصدرها الدولة وتطرحها للاكتتاب العام بغرض تمويل بعض المشروعات القومية أو لمواجهة طوارئ أو التزامات معينة تجنباً للاقتراض من الخارج وعادة ما تكون هذه السندات مضمونة السداد من الحكومة، كما يمكن ضمان حد أدنى لعوائدها المدفوعة سنوياً .

(٢)سندات غير حكومية :

وهى السندات التى تصدرها الشركات والمؤسسات غير الحكومية لآجال طويلة من أجل تمويل استثمارها طويلة الأجل فى حالة ارتفاع تكاليف القروض المصرفية وعادة تكون هذه السندات مضمونة بأصول معينة.

ومن أهم مزايا السندات كمصدر مالى طويل الأجل للمشروع فى تحقيق عوائد استثمار مرتفعة عند ارتفاع معدلات الأرباح عن أسعار الفائدة.

بينما تتمثل أهم عيوب السندات كمصدر مالى للمشروع فى فوائدها السنوية المحملة ضمن بنود

---

[1] د. محمد عثمان إسماعيل- أسواق رأس المال وبورصة الأوراق المالية، مصادر تمويل مشروعات الأعمال، دار النهضة ، ١٩٩٧ .

التكاليف الثابتة والتى يتحملها المدين مما يزيد من مخاطر السيولة النقدية وانخفاض الأرباح .

المبحث الثانى

مراحل تطور معاملات البورصة فى مصر

أولاً : مرحلة ما قبل التأميم

تعتبر البورصة المصرية من أقدم البورصات فى منطقة الشرق الأوسط، فقد تم تأسيس بورصة الإسكندرية عام ١٨٨٣ وبورصة القاهرة عام ١٨٩٠ ثم قام رجال الأعمال والسماسرة بإنشاء بورصة الاسكندرية عام ١٩٠٣ حتى تم إنشاء بورصة القاهرة عام ١٩٠٧ حيث نشاطات المعاملات نتيجة لتدفق الأموال الأجنبية إلى مصر وقيد العديد من الشركات الأجنبية فيها ثم أصبح للبورصة مقر لها سنة ١٩١٧، وبدأت تمارس نشاطها جتى عام ١٩٢٨ ثم انتقلت إلى مبناها الحالى بشارع الشريفين المتفرع من شارع قصر النيل، واستمرت حتى الخمسينات ، وقد بلغ عدد الشركات المساهمة سنة ١٩٥٢ نحو ٩٢٥ شركة، ثم صدر قانون الشركات رقم ٢٦ فى عام ١٩٥٤ كما صدر قانون ينظم التعامل فى البورصات برقم ١٦١ لسنة ١٩٥٧ إلا أنه مع سياسات وقرارات التمصير لبعض البنوك وشركات التأمين ثم قرارات التأميم فى يوليو ١٩٦١ انخفض حجم التعامل على الأوراق المالية فى البورصة وفقا لما هو موضح بالجدول التالى :

القيمة بالمليون جنيه

السنة	حجم التعامل
١٩٥٦	٥٧,٣
١٩٥٧	٣٢,٧
١٩٥٨	٦٦,٧
١٩٥٩	٤٣,٩
١٩٦٠	٣٨,٤

ثانياً : مرحلة الركود (١٩٦٠-١٩٧٥)

اتسمت السوق خلال تلك المرحلة بالركود نتيجة اتجاه الدولة إلى تطبيق سياسات التأميم ثم صدور القوانين الاشتراكية أرقام (١١٧، ١١٨، ١١٩ لسنة ١٩٦١) وما تلا ذلك من تأميمات أخرى شملت كبرى الشركات فى المجالات المختلفة بحيث لم يتبقى سوى عدد محدود من الشركات الخاصة لا يتجاوز الثلاثين شركة .

كما تضمنت قرارات التأميم عدم تداول أسهم الشركات المؤممة وإخضاع أرباح الأوراق المالية للضريبة وتحديد ما يوزع من أرباح على المساهمين مما أدى إلى فقدان الثقة فى سوق الأوراق المالية وانخفاض أسعارها بل وقيام حملة الأسهم بتصفية مراكزهم واستمر حجم التداول فى الانخفاض بشكل ملحوظ حتى بلغ حجم المعاملات سنة ٧٣ حوالى ٤,٣ مليون جنيه مقابل ٢٣,٤ مليون جنيه قبل صدور قرارات التأميم وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تطور معاملات بورصة القاهرة للأوراق المالية

خلال الفترة ١٩٦١- ١٩٧٣

(القيمة بالمليون جنيه)

السنة	حجم التعامل
١٩٦١	٢٣,٤
١٩٦٥	٢,٨
١٩٧٠	٣,٨
١٩٧٣	٤,٣

ثالثاً : مرحلة الانفتاح الاقتصادى (١٩٧٥ -١٩٩٢)

فى منتصف السبعينات شهدت سوق الأوراق المالية نشاطا ملحوظاً لتبنى الدولة سياسة الانفتاح الاقتصادى التى تقوم على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وصدور القانون رقم ١٩٧٤ الخاص باستثمار رأس المال العربى والأجنبى ، ثم أنشئت الهيئة العامة لسوق المال (١٩٧٩)، حيث تبنت إصدار القانون رقم (١٢١) لسنة ١٩٨١ الخاص بإصدار اللائحة العامة للبورصات، وإصدار قانون الشركات (١٥٩) لسنة ١٩٨١ الخاص بإنشاء الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم حيث استهدفت تلك القوانين تحقيق المساواة فى المعاملة الضريبية للأوراق المالية والأوعية الادخارية الأخرى فضلا عن تبسيط إجراءات التعامل فى الأوراق المالية(بيعاً وشراء) وحماية المتعاملين وصغار المستثمرين. كما تم إصدار القانون رقم (١٥٧) لسنة ١٩٨١ لخفض ضرائب القيم المنقولة على ما يزيد عن ٥٠% على الأرباح الموزعة، بالإضافة إلى إعفاء ما قيمته ٣ آلاف جنيها (ثلاثة آلاف) من الأموال المستثمرة فى الأسهم والسندات من الضريبة العامة للإيراد ، مما ترتب عليه تنشيط المعاملات فى البورصة حيث ارتفع حجم المعاملات خلال السنة المالية ٨٩/٨٨ إلى ٦,٣٨٥ مليون سهم بقيمة أسمية قدرها ٧٦,٥٣٤ مليون جنيها كما بلغت القيمة السوقية للتعامل عليها ٩٩,٩٤٧ مليون جنيه ثم ارتفعت قيمة الأسهم المتداولة فى السنة المالية ١٩٩٠/٨٩ إلى ٩,٧٩ مليون سهم بقيمة أسمية مقدارها ٨٤,٤٩٨ مليون جنيها بينما بلغت القيمة الأسمية للتداول ١٥٢,٥٤٦ مليون جنيه، والجدول رقم (٣) يوضح تطور معاملات البورصة خلال تلك الفترة .

جدول رقم (٣)

تطور معاملات بورصة القاهرة للأوراق المالية

خلال الفترة ١٩٧٤- ١٩٩١

(القيمة بالمليون جنيه)

السنة	حجم التعامل
١٩٧٥	٧,٤
١٩٨٠	٩,٨
١٩٨٥	١١٤,٥
١٩٩٠	١٥٢,٥

رابعاً : مرحلة نمو المعاملات بعد صدور قانون سوق المال (١٩٩٢-١٩٩٦)

كان اتباع سياسة الاصلاح الاقتصادى تبنى برامج توسيع قاعدة الملكية الخاصة. لذلك تم منح المزيد من التيسيرات والإعفاءات التى من شأنها المساعدة فى تحقيق ذلك النجاح قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية والذى يعتمد كمادة أساسية جديدة لتنمية المعاملات من خلال إنشاء بعض المؤسسات المالية غير المصرفية .

ومنذ صدور قانون سوق رأس المال فى عام ١٩٩٢ شهدت سوق الأوراق المالية المصرية العديد من التطورات التى تستهدف بصفة أساسية تطوير البنية التشريعية وتعديل قواعد قيد الأوراق المالية وتوفير الشروط اللازمة لحماية حقوق المتعاملين . وتحسين مستويات الإفصاح ونشر المعلومات عن شركات الأوراق المالية المقيدة .

كما تم الربط بين بورصتى القاهرة والإسكندرية عام ١٩٩٤ تم الربط بإدخال نظام التداول الإلكترونى فى البورصتين مما انعكس أثره ايجابيا على انتعاش وتنشيط سوق الأوراق المالية وارتفاع عدد الشركات المقيدة بالبورصة زيادة حجم المعاملات وذلك فى ضوء ما يلى :

(١) وفى عام ١٩٩٥ تضاعفت إجماليات التداول حيث بدء التحضير لبرنامج الخصخصة حتى بلغت جملة الإصدارات التى تم طرحها فى البورصة خلال العام إلى مائة مليون جنيه لشركة واحدة تم خصخصتها وكذلك ارتفع عدد الشركات المقيدة من ٧٠٠ إلى ٧٤٦ شركة وارتفع عدد الشركات المتداول من ٣٠٠ إلى ٣٥٢ وارتفعت قيمة التداول حيث بلغت ٢,٣ مليار جنيه بعد أن كانت ١,٢ مليار جنيه، وكذلك ارتفع حجم الأوراق المالية إلى ٤٣,٧ مليون ورقة .

(٢) كما لعب برنامج الخصخصة دوراً هاماً فى التأثير على أداء البورصة المصرية فقد شهد البرنامج نشاطاً ملحوظاً فى الفترة من ١٩٩٦-١٩٩٧ حيث تم بيع حصص أسهم ٢٨ شركة تابعة لقطاع الأعمال العام من خلال طرحها للاكتتاب العام فى سوق المال، وكان لذلك أثره الإيجابى الملحوظ حيث ارتفعت مؤشرات البورصة بحوالى ٤٠% فى المتوسط خلال عام ١٩٩٦ واستمر هذا الاتجاه بقوة فى أوائل عام ١٩٩٧ لتشمل المؤشرات خلال أول شهرين من العام عائد مماثل لما حققته فى عام ١٩٩٦ أى بارتفاع قدره حوالى ٤٠ % فى المتوسط.

(٣) ارتفع عدد الشركات المقيدة من ٦٧٤ شركة إلى ٧٠٠ شركة وارتفع عدد الشركات المتداولة من ٢٦٤ إلى ٣٠٠ شركة وارتفعت قيمة التداول للأوراق المالية بنسبة كبيرة وصلت إلى ١,٢ مليار جنيه بعد أن كانت ٢٧٤,٩ مليون جنيه عام ١٩٩٣ بنسبة ٣٤١% .

(٤) بلغت كمية التداول سنة ١٩٩١ حوالى ٢٠١,٧ مليون سهم وتوالت الارتفاعات إلى أن وصلت فى عام ١٩٩٩ إلى ١٠٧٤٠٠٠ مليار سهم و ٧٤ ألف ، كما بلغت قيمة التداول ١٠ مليون و٩٦٧,٥ ألف جنيه ثم ارتفعت عام ١٩٩٩ إلى ٣٩ مليون و ٨٦,١ ألف جنيه مصرى .

(٥) لعب برنامج الخصخصة دوراً هاماً فى التأثير على أداء البورصة حيث شهد البرنامج نشاطا ملحوظاً فى الفترة ما بين ١٩٩٦-١٩٩٧ حيث تم بيع حصص أسهم ٢٨ شركة تابعة لقطاع الأعمال وطرحها للاكتتاب العام بسوق المال .(*) كما تم إصدار تراخيص لمزاولة نشاط السمسرة، كما ارتفع عدد الشركات المتداولة من ٢٦٤ الى ٣٠٠ شركة .

(*) تقرير سوق الأوراق المالية ٢٠٠١ .

والجدول التالى رقم(٤) يوضح تطور معاملات سوق التداول خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٦

البيان	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦
قيمة التداول السنوى (مليون جنيه)					
أسهم وسندات مقيدة	٣,٧١٤	٢,٧٤٩	١٢,١٤٠	٢٢,٩٤٢	٨٧,٦٩٢
أسهم وسندات غير مقيدة	٢٢٥,٣	٢٩٣,٧	١٣٤٣,٢	١٥٥٥,٢	٢١٩٨,٤
متوسط قيمة التداول الشهرى (مليون جنيه)					
أسهم وسندات مقيدة	٣٠,٩	٢٢,٩	١٠١,٢	١٩١,٢	٧٣٠,٨
اسهم وسندات غير مقيدة	١٨,٨	٢٤,٥	١١١,٩	١٢٩,٦	١٨٣,٢
عدد الأسهم والسندات المقيدة المتداول (مليون)					
أسهم وسندات مقيدة	٢٠٧	١٣٧	٢٩٣	٤٣٧	١,٧٠٥
أسهم وسندات غير مقيدة	٨,٩	٤,٠	٣٠,٥	٢٨,٥	٣٧,٢
عدد العمليات					
أسهم وسندات مقيدة	١١٦٤٨	١١١٨٤	٥١٨٦٢	٢٦٠٩٦٤	٢٧٩٥٢١
أسهم وسندات غير مقيدة	٨٥٥	٧٥٠	٤٢٨٨٠	٢٠٨٦٥١	٣٦٨٤٣
عدد الشركات المقيدة المتداول أوراقها خلال العام	٢٣٩	٢٦٤	٣٠٠	٣٥٢	٣٥٤
متوسط عدد الشركات المقيدة المتداول أوراقها شهريا	٧٨	٨٤	٩١	١١٣	١٢٩
عدد الشركات المقيدة فى نهاية العام	٦٥٦	٦٧٤	٧٠٠	٧٤٦	٦٤٦
عدد الأسهم المقيدة فى نهاية العام	٤٠٥,٧	٤٢٤,٠٠	٤٥١,٠٠	١١١٦,٧	١٣٨٧,٩
رأس المال الأسمى للشركات (مليون جنيه)	٨٠٩٨	٨٨٩,٠	٨٠٥١	١١٠٥٢	١٣٦٧٣
رأس المال السوقى للشركات (مليون جنيه)	١٠,٨٥٤	١٢,٨٠٧	١٤,٤٨٠	٢٧,٤٢٠	٤٨,٠٨٦
نسبة رأس المال السوقى على رأس المال الأسمى	١,٣	١,٤	٤,٨	٢,٥	٣,٥

خامساً : مرحلة عدم الاستقرار ثم انتعاش المعاملات :

تأثرت السوق بموجة الأزمات المالية فى جنوب شرق آسيا (*) والتى أفقدت الأسواق الناشئة جاذبيتها لتلقى الاستثمارات الأجنبية فقد أدى ذلك لخروج التدفقات الأجنبية من الأسواق الناشئة والتى سجلت فى مصر رقماً سالباً (٥٣٧ مليون دولار) . لذلك اتخذت عدة إجراءات لدعم نشاط البورصة وذلك بصدور تشريع قانون جديد يحمل رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٨ يسمح بخصخصة البنوك العامة والسماح بمشاركة القطاع الخاص فى رأس المال والقانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٩٨ بالسماح للقطاع الخاص بتملك أكثر من ٥١% من رأس المال فى شركات التأمين المملوكة للدولة .

وبالتالى ارتفع عدد الشركات المقيدة من ٨٧٠ شركة إلى ١٠٣٣ شركة عام ١٩٩٩ وارتفع عدد الشركات

(*) التقرير السنوى لبورصة الأوراق المالية ٢٠٠٥/٢٠٠٦ .

المتداولة عن العام السابق من ٥٥١ شركة إلى ٦٦٣ شركة وارتفع رأس المال للسوق ليصل إلى ١١٢,٢٣ مليار جنيه ليشكل نسبة ٣٦,٨ % من إجمالي الناتج المحلي .

كما أدت قرارات خصخصة خدمة التليفون المحمول لمستثمر رئيسي وطرح حصة من أسهم الكيان الجديد في سوق المال كان الدافع الرئيسي، الى ارتفاع مؤشرات البورصة خلال عام ١٩٩٩ ، فضلا عن خصخصة عدد من شركات قطاع الأسمنت في أوائل عام ٢٠٠٠ والتي كان لها أثر ايجابي على أداء البورصة في الفترة من يناير حتى منتصف فبراير ٢٠٠٠ .

وبالتالي وارتفع رأس المال السوقي ليصل إلى ١٩٩,٧ مليار ليشكل نسبة ٣٥,٣ % من إجمالي الناتج المحلي .

إلا أنه بحلول عام٢٠٠١ تراجعت معاملات السوق المصرية بعد الهجمات التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية مما أدى اتجاه المستثمرين الأجانب والخروج المؤقت من السوق المصري حيث أصبح اتجاه النشاط الاقتصادي العالمي بوجه عام يكتنفه الغموض .

كما يمكن استعراض أهم مؤشرات تطور السوق خلال سنة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ على النحو التالي :

١) تم إصدار مؤشر جديد باسم داوجونز مصر (Dow Jones Egypt Titans 20) والذي يتضمن أكبر ٢٠ شركة مصرية مقيدة ببورصتي القاهرة والإسكندرية من حيث قيمة رأس المال السوقي المرجح بنسب التداول الحر للشركة، وقيمة المبيعات أو الإيرادات، وصافي الدخل ، بهدف إتاحة فرصة أكبر للمشاركة في السوق المصري وبدأ العمل به في منتصف أبريل ٢٠٠٦ .

٢) شهدت السوق تبايناً في أدائها خلال السنة المالية ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ، حيث ازدهرت التعاملات منذ بداية السنة المالية وحتى الأسبوع الثاني من شهر فبراير ٢٠٠٦ ومنذ ذلك التاريخ تأثر أداؤها بالتراجع الذي شهده أداء البورصات الخليجية ، وقيام العديد من المستثمرين الخليجيين بالتخلص من استثماراتهم في البورصة المصرية لتغطية مراكزهم المالية، التي تعتمد بشكل أساسي على قروض بنكية، والجدول التالي يوضح تطور أهم مؤشرات التعامل في البورصة خلال الفترة من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٦ :

جدول رقم (٥) تطور حركة قيد الشركات

البيان	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦
عدد الشركات المقيدة بالوحدة	١١٢٣	٨٠٣	٧٧٠	٦٥٦
بالجداول الرسمية	١٥٢	١٢٩	١٣٢	١٤١
بالجداول غير الرسمية	٩٧١	٥٢٨	٦١٢	٥٠٣
بالجدول الانتقالي	-	١٤٦	٢٦	١٢
عدد الأسهم المقيدة (بالمليون)	٥٩٣٣	٦٢٥٢	٣٩٨٥	١٠٤٥٧
بالجداول الرسمية	٢٦٨٩	٣٦٦١	٤٢٣٦	٧٨٨١
بالجداول غير الرسمية	٣٢٤٤	٢٣٨٣	٢.٦٤٦	٢٥٦٠
بالجدول الانتقالي	-	٢٠٨	١٠٣	١٦
القيمة الأسمية للأسهم (مليون جنيه)	٩٩٠٢٩	٩٦٥٢٧	١٠٨٢٠٩	١٠٩١٦٥
القيمة السوقية للأسهم (مليون جنيه)	١٥٠٢١٤	١٧٢٨٦٥	٣٣٧٠٥٩	٣٧٧٠٧٠
مؤشر الهيئة العامة لسوق المال	٧١٢,٢	٩٠٠,٦	١٧٦٣,٤	١٦٩٦,٩
مؤشر البورصة (CASE 30)	٧٧٥,٩	١٤٤٠,٩	٤٨٢٨,٧	٤٧٧٢,٨

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال (مركز المعلومات) ٢٠٠٦

وعلى الرغم من التراجع الذى شهدته معاملات البورصة خلال النصف الثانى من السنة المالية ٢٠٠٥/٢٠٠٦ حققت مؤشرات التعامل الكلى فى سوق التداول ارتفاعا غير مسبوق حيث زاد عدد العمليات بأكثر من الضعف ليصل إلى ٥,٩ مليون عملية، كما تبلغ عدد الأوراق المتداول ٧٠٢٤ مليون ورقة ، كما ارتفعت قيمة التداول إلى ٢٥٤,٦ مليار جنيه حيث استحوذت الأسهم على معظم التعاملات فى البورصة لتبلغ نسبتها ٩٥,٤ % من إجمالى قيمة المعاملات مقابل ٩١,١% خلال السنة المالية السابقة بينما اقتصرت نسبة التعامل فى السندات على ٤,٦% مقابل ٨,٩ % خلال السنة السابقة .

المبحث الثالث

مداخل تنمية معاملات سوق المال

أولاً : مقومات ازدهار معاملات سوق المال

يتوقف ازدهار معاملات سوق المال على دعامتين اساسيتين

الأولى : بيئة الاستثمار العالمية :

ومنها يتضح مدى رغبة المستثمرين الأجانب فى استغلال فائض أموالهم فى أسواق الدول النامية ومنها مصر التى تتصف بالأمان والاستقرار والنمو بعيداً عن المخاطر السياسية أو العسكرية أو تخبط بعض السياسات الاقتصادية والمالية بما ينعكس أثره فى نمو وازدهار معاملات سوق المال فى مصر .

الثانية : بيئة الاستثمار المحلية :

وهى الوعاء الأساسى الذى يتيح مناخاً ملائماً وجاذباً للاستثمار مما يبرز أهمية السياسات الاقتصادية الواجب إتباعها بمصر خاصة إذا واكب ذلك مجموعة من حوافز الاستثمار المشجعة والتى يمكن أن تتنوع وفقاً للظروف السائدة من ناحية واستراتيجيات ومجالات التنمية من ناحية ثالثة، إلا أن ما يتم تنفيذه لتنمية معاملات أسواق النقد وأسواق رأس المال فى بعض الدول قد لا يكون صالحاً للتطبيق فى دول أخرى يتصف مجتمعها أو اقتصادها ببعض الخصائص التى قد لا تؤهلها لتطبيق بعض السياسات ومع ذلك يمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول فى مجال أحياء وتنمية المعاملات باعتبارها دروس مستفادة من تجارب حققت نجاحاً أو فشلاً يتطلب الأمر دراستها وتفادى سلبياتها عند النظر فى تطبيقها ، مع الأخذ فى الاعتبار ما يلى :

(١) عدم توافر خرائط الاستثمار و ما يماثلها من دراسات قومية أو قطاعية توضح توقعات الاستثمار والتمويل وبالتالى معاملات سوق المال المصرية سواء داخل أسواق الطرح او أسواق التداول .

(٢) يصعب التحكم فى معاملات المستثمرين الأجانب وتدفقات رؤوس أمواله داخل السوق المصرية بينما يمكن أن تحقق السياسات المحلية انجازات ضخمة فى نمو حجم المعاملات. وبالتالى كلما زادت الأهمية النسبية لحجم المعاملات المحلية بالمقارنة لحجم معاملات رؤوس الأموال الأجنبية كلما حافظ ذلك على نمو وازدهار بل واستقرار أحوال السوق بالمقارنة بما قد يحدث إذا ضعفت الأهمية النسبية للمعاملات المحلية بالمقارنة لمثيلتها بالنسبة لمعاملات الأجانب فى بورصة الأوراق المالية .

ثانياً : معوقات تنمية المعاملات :

على الرغم من تحقيق تطورات وإنجازات ملموسة فى مجال تنمية معاملات سوق المال بأنشطتها المختلفة سواء فى مجال الطرح أو التداول هناك بعض المشاكل والعقبات التى تعوق تنمية المعاملات خلال المرحلة القادمة من أهمها ما يلى:

(١) على المستوى القومى :

١. تعدد القوانين والتشريعات التى تحكم الاستثمار وبالتالى هناك حاجة ماسة لتوحيد التشريعات بما يمنع أى تضارب أو ازدواج من ناحية وتيسير الإجراءات من ناحية أخرى .

٢. عدم الاتفاق على ضوابط ومعايير مالية يجب حسابها وإعلانها باستمرار لأغراض التحليل والتقييم والإفصاح المالى والمحاسبى .

٣. تخلف الوعى المالى لدى جموع المواطنين فى ضوء :

- الدخول فى مضاربات على الأوراق المالية بهدف تحقيق الربح السريع دون توقع المخاطر .
- تأسيس عدد كبير من الشركات المغلقة .

٤. عدم تحقيق التكامل مع بعض المراكز والبورصات العربية والعالمية سواء فى مجال الطرح أو التداول .

٥. ضعف أساليب الرقابة والمتابعة على معاملات بورصة الأوراق المالية مما يجعلها غير فعالة نسبياً .

(٢) على مستوى القطاع المالى :

كلما زادت الأموال المتاحة من جانب البنوك وشركات التأمين للاستثمار فى سوق المال كلما انعكست أثارها ايجابياً فى نمو وزيادة معاملات أسواق النقد وأسواق رأس المال من خلال الاكتتاب فى الأوراق المالية المطروحة أو فى مجال التعامل عليها بالبورصة .

وفى ضوء الضوابط التى حددها البنك المركزى والهيئة المصرية للرقابة على التأمين تدنى نسب الأموال المخصصة للاستثمار فى الأوراق المالية من أموال البنوك المصرية أو شركات التأمين حيث يتبين من استعراض الحدود القصوى والدنيا للاستثمار للأوراق المالية عدم تجاوزها ٢٠ % من الأموال المتاحة وبحيث لا تزيد عن ٢٠ % من رأس مال الجهة المصدرة للورقة المالية أو ١٠ % من رأس المال المدفوع بالبنك أو بشركة التأمين .

بينما يسمح للبنوك وشركات التأمين بالاستثمار فى الودائع المصرفية وشهادات الادخار بحد أقصى ٥٠ % من جملة الأموال المستثمرة الأمر الذى يترتب عليه عدم قدرة هذه المؤسسات على القيام بدور فعال فى تنشيط معاملات سوق الأوراق المالية أو تنمية معاملاتها إلا بطرق غير مباشرة عن طريق بعض المؤسسات المالية غير المصرفية .

وفى ضوء بيانات البنك المركزى يلاحظ أن ما تم يبلغ ١٩٤ مليار جنيه سنة ٢٠٠٦ مقابل ٨٨ مليار جنيه سنة ٢٠٠٢ بنسبة زيادة قدرها ١٢٠% تقريباً بينما تبلغ الأهمية النسبية لهذه الاستثمارات حوالى ٢٥,٨ % من إجمالى الموارد المالية للجهاز المصرفى وقدرها ٧٦٢ مليار جنيه تقريباً .

بينما ارتفعت قيمة التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين لتبلغ نهاية يونيو ٢٠٠٥ حيث تساهم الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى بحوالى ٢٢١,٠ مليار جنيه بنسبة ٨٧,٦ % من إجمالى التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين فى نهاية يونيو ٢٠٠٥، كما بلغت توظيفات شركات وصناديق التأمين ٣١ مليار جنيه بنسبة ١٢,٤% .

وفى ضوء ما سبق يتطلب الأمر منح مزيد من المسموحات والمرونة للبنوك وشركات التأمين للاستثمار فى المشروعات من خلال الاكتتاب فى الأسهم والسندات المطروحة للاكتتاب العام أو من خلال تنمية معاملاتها فى سوق التداول من خلال تدوير محافظها المالية. مع تشجيع مساهماتها فى إنشاء بعض المؤسسات والشركات المالية غير المصرفية التى تساهم فى مضاعفة معاملات أسواق المال .

(٣) على مستوى معاملات سوق النقد :

- تفاقم أرصدة ومشاكل الديون المتعثرة .

- تدنى القاعدة الرأسمالية للجهاز المصرفى بالمقارنة للمؤشرات العالمية والعربية.
- ندرة الكوادر المصرفية ذات الخبرة اللازمة للتعامل فى سوق المال أو فى مجال الترويج للاستثمار .
- قلة تواجد المؤسسات المالية غير المصرفية التى تقدم تسهيلات تمويلية مختلفة بشروط وأساليب تخرج نسبياً عن شروط الإقراض والائتمان المصرفى .

(٤) على مستوى معاملات سوق رأس المال :

١ - ضعف مجهودات تحفيز مساهمات المشاركة الشعبية والقطاع الخاص فى تعبئة وتدبير التمويل اللازم لبعض المشروعات المحلية داخل معظم المحافظات.

٢ - عزوف بعض المستثمرين عن الدخول فى استثمارات طويلة الأجل مفضلين التعامل قصير الأجل بيعاً وشراءً فى بورصة الأوراق المالية .

٣ - تذبذب وانهيار أسعار التداول فى البورصة أحياناً دون وجود آية مؤشرات اقتصادية أو مالية تؤيد مثل هذه التوجيهات .

٤ - معظم الأسهم المتداولة فى السوق تنتمى لشركات عائلية أو شركات مغلقة بما يعكس نوع من السيطرة أو التلاعب فى أسعار تداولها فى ضوء انهيار أسعار البورصة فى مارس ومايو ٢٠٠٦ .

ثالثاً : مداخل العلاج والانطلاق

فى ضوء التشخيص السابق لأهم مشاكل ومعوقات تنمية معاملات سوق المال فى مصر تتحدد أهم مداخل العلاج والانطلاق على النحو التالى :

(١) تطوير واستقرار التشريعات لمنع التضارب والازدواج .

(٢) منح الحوافز المناسبة لتشجيع الاستثمار فى مختلف المجالات مع تحضير دور القطاع الخاص والمشاركة الشعبية فى مجال الاستثمار على مستوى المحافظات .

(٣) تطوير دور القطاع المالى (البنوك ، شركات التأمين) فى تمويل المشروعات وتدوير محافظها المالية بشروط وضوابط تؤمن مصالحها مع تكثيف جهود معالجة وتسوية الديون المتعثرة بأساليب تهدف تقويم المستثمر من ناحية ودعم المراكز المالية بقبول من ناحية أخرى .

(٤) تأسيس بعض المؤسسات المالية غير المصرفية لتنمية المعاملات خاصة فى مجال الترويج والتمويل .

(٥) تحفيز القطاع الخاص للمساهمة فى تأسيس وتمويل المشروعات من خلال الاكتتاب فى أسهم أو سندات بعض الشركات أو فى مجال الاكتتاب فى وثائق صناديق الاستثمار .

(٦) دعم وتنسيق جهود التنسيق والتكامل بين البورصة المصرية والبورصات العربية والأجنبية فضلاً عن تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال فى مجال تطبيق أساليب الإفصاح المالى والحوسمة والشفافية فى المعاملات .

قائمة المراجع

١.أ.د. السيد الطيبى ، العناصر التى تشكل برنامج الخصخصة، مركز التدريب، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٧ .

٢.د. أحمد محمد المصرى، إدارة البنوك التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة،١٩٩٨ .

٣.أ. أحمد جابر، البنوك المركزية ودورها فى الرقابة

على البنوك، دار النشر، يونيو ١٩٩٩ .

٤.د. أمنية أمين حلمى (خصخصة البنوك وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية فى مصر) ، ندور خصخصة البنوك فى مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ٢٧ أكتوبر ١٩٩٨ .

٥.د. جودة عبد الخالق وآخرون ، محاضرات فى النقود والبنوك ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢ .

٦.د. حسن محمد حسنين، النواحى المنهجية والعلمية للإئتمان فى البنوك التجارية، مطابع اللواء الحديثة، ١٩٩٨.

٧.د. حمدى عبد العظيم (الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفى) ، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفى، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩ .

٨.د. حسن حسنى_ أسواق المال والاستثمار، دار الشامل، ٢٠٠٥ .

٩.__________ ، مداخل تنمية معاملات سوق المال فى مصر، أكاديمية البحث العلمى ، ٢٠٠٤ .

١٠. د. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى، دارالنهضة العربية .

Universities Role in Research and Economic Setting: Canadian Universities Innovations

Khaled Omar Abbas

Abstract

Universities and colleges have experienced a radical shift in circumstances in the past 20 years. As a result consequently, researchers' ways of co-operation and establishing partnerships with industry has been changed dramatically, also the importance of academic research and its role in the local economic setting, changed during the 1990s. In this paper we discuss the universities role in research and economic setting with a summary presentation of Canadian universities experience in supporting of innovation system.

Introduction

Universities and colleges have experienced a radical shift in circumstances in the past 20 years. Universities and colleges, in particular, started to have a central role in generating knowledge and fostering innovation, through both their teaching and research activities (Crocker & Usher, 2006).

The literature on the economics of knowledge production and innovation, on knowledge spillovers, and on the changing role of institutions of higher education suggests there is a wide range of ways that universities potentially can contribute directly and indirectly to regional economic development (Goldstein & Renault, 2004). In response, economic development officials at the state and regional levels began investing in a variety of programs and institutions aimed at strengthening the knowledge infrastructure of their regions. Public universities were often the primary institutional recipient for many of the investments in the knowledge infrastructure. The purposes of these public investments in the knowledge infrastructure have varied among states and regions depending upon particular economic conditions and perceived needs.

Entrepreneurship set of policies have been established in developed countries to encourage the commercializing and disseminating research carried out in universities and government research establishments (McQuaid, p. 1-15).

In this paper we will discuss the universities role in research and economic setting with a summary presentation of Canadian universities experience in supporting of innovation system.

I. Universities Role and the Economic effect

The 1960s was a period of rapid growth in university enrolments and resources, there was little pressure from governments to orient university research in line with the requirements of national science and technology policies. There are a wide range of arguments concerning universities' economic benefits for knowledge societies (Schutte, 2000). The national systems of innovation literature include universities as key actors (Freeman, 1995); whilst the Triple Helix approach envisages universities working together with industry and government to evolve new competitive industrial forms (Etkowitz & Leyesdorff, 2000). More recently, research councils in many countries have become increasingly interventionist and are attempting to channel university research into defined areas of national scientific, technological and economic priorities. Thus, in many countries, universities, a considerable national intellectual resource, are increasingly liable to be mobilized as an

important arm of national scientific, technological and economic policies (Rothwell & Zegveld, 1981).

The university cannot expect to divorce themselves from the economic requirements of the societies in which they exist, especially during a period of deepening world recession, such pressures to prove their relevance that contain inherent dangers. Perhaps the most important of these would be a tendency for universities to focus increasingly on short-term research and problem solving activities for industry, to the major detriment of longer-term fundamental research. Clearly, a sensible balance must be achieved.

II. Literature Review

Several recent empirical studies seem to support university R&D spillovers and the supply of well qualified science and engineering graduates as good (Acs, Fitzroy, & Smith, 1998).

The literature on institutions of higher education, identify and describe the range of products, or outputs, from modern research universities. They suggest how each type of outputs might potentially lead to specific economic development impacts. The outputs include:

(1) Knowledge creation,
(2) Human capital creation,
(3) transfer of existing know-how,
(4) Technological innovation,
(5) Capital investment,
(6) Provision of regional leadership,
(7) Co-production of the knowledge infrastructure, and
(8) Co-production of a particular type of regional milieu.

The potential impacts of this output include: productivity gains, business innovation, new business start-ups, and an increase in regional economic development capacity (for sustained, long-term development), regional creativity, and direct and indirect spending impacts (Goldstein & Renault, 2004)

Varga (1998) confirms that it is precisely the mix of different types of research and development activities that has the most significant impact on science's contribution to the economic performance of individual countries and regions. (Varga, 1998).

More recently, economists have tried to assess the economic impact of new innovation such as that produced at a university by using econometric models. Early models focus on production functions that contained an R&D variable. Griliches (1979) proposes a specific knowledge production function assumed to be measured by R&D expenditures. This work was based on the empirical work of Solow (1957) that shows the existence of a latent variable besides capital and labor in aggregate production functions, and Arro (1962), who describes the impact of learning (gaining knowledge) on the production function.

III. Relationship between Universities Research and Industry

The relevance of university research to the needs of industry is becoming widely regarded as an important criterion in many countries. Universities represent an important component of the government funded scientific and technological infrastructure. Their role in the performance of national R&D does, however, vary a great deal from country to country. University being expected to play a key role in long-term research in nationally important areas such as biotechnology, energy technology and information technology, the performance of university research departments will also be measured, more than in the past, by the perceived direct relevance of their work to the needs of industry. The relationship between university research and industry may well be a function of the degree of development of the area

concerned. While the primary roles of the universities are those of undergraduate and postgraduate education and pushing back the frontiers of knowledge, they will increasingly be under pressure to demonstrate their relevance to the needs of society (Rothwell, 1982).

. The interests of universities and industry are by no means mutually exclusive. According to Tossell (1981), R&D in mission oriented programs designed to meet the needs of an industrial sector can enhance the quality of undergraduate, and graduate level of education, in order to achieve such enhancement, the university-industry relationship must be carefully managed (Rothwell, 1982).

IV. Role of Government and Public Policy in Commercialization of the University's Research

The relationship between the university and the policy community is traditionally regarded as unproblematic and unidirectional, as universities transferring their technologies in accordance with other partners' regional development strategies. Within a revised concept, universities have the capacity to be much more active in regional development policy-making, playing an active and strategic role in improving the regional innovation environment (Benneworth & Charles, 2005).

As governments are seeking to promote knowledge-based activities whilst reducing overall expenditure, governments have looked to universities to support the creation of these knowledge economies (Goddard & Chatterton, 2003), and universities have become something of a 'golden goose' for governments seeking light-touch (i.e. inexpensive) valorization policies producing significant economic benefits. Given the considerable scientific and technological research activity undertaken within universities, it is not surprising that this often results in ideas with perceived commercial potential and thus in need of patent protection. In a number of countries, organizations have been established to facilitate the patenting and the commercialization of university inventions as well as those deriving from other publicly funded research, for example, government laboratories. Also a number of governments have established industrial liaison officers at universities whose function is to increase the use by industry of university facilities and expertise. While industrial liaison officers undoubtedly play a useful role in linking universities to local firms through acting as a 'window' on the university and by disseminating information concerning the university's available expertise and facilities. In some instances participating firms are wholly or partially owned by the university. University science parks appear to be particularly well suited to small, high technology-based companies and to the specialist research laboratories of large companies. Major initiatives such as innovation centers and university companies cannot, of course, occur unless top-level support already exists from the government (Rothwell, 1982).

V. Partnership and Expanding Innovation Opportunities

The 'university' is regarded as a single and coherent entity, in which academics are solely responsible for the transfer of knowledge. However, in reality, there is a much broader community within the university involved in supporting commercialization activity. In differentiating between different actors within the university, it can be recognized that there are a variety of different actors with different interests within the university who regulate the university's openness and the extent to which its' knowledge is permitted to spill-over. A common form of university industry

interaction, and commercialization activities in many countries, is the *university 'company'*, which is either a limited company or some other form of commercial activity founded explicitly to meet the needs of industry The establishment of a university company is an important step since it represents an explicit commitment on the part of university authorities and faculty to the commercialization of university research and to meet the technical needs of industry, It implies a formal recognition that the university has a direct economic as well as an educational and knowledge creating role in society (Rothwell, 1982).

VI. Canadian Experience in Developing the Universities Research Role

a. Introduction

Canada has achieved the fastest rate of growth in the number of workers devoted to R&D, in external patent applications, and in business expenditures on R&D among the G-7 countries (Canada's Innovation Strategy, 2001).

Canada has over 60 universities, including about 18 large 'Medical-Doctoral', 15 'Comprehensive', and 25 'Mostly Undergraduate' institutions. The few remaining universities are much smaller and specialized, often attached to larger institutions. University aggregate research statistics, the largest Communities (Toronto, Montreal, Vancouver, Ottawa, Calgary, Edmonton), that have the universities with the highest aggregate sponsored research budgets and the highest 'private sector orientation' (the main percentage of research funding coming from the private sector) (Doutriaux, 2003).

b. Government Role in Developing Institutional Research

Governments obviously have some legitimate steering role at the system level; they can play a key role in laying down institutional missions and in driving innovations that are linked to wider access to learning. (Crocker & Usher, 2006)

Knowledge is considered as a key factor in creating economic opportunities accordingly, the government of Canada has established many of innovation centers; the most famous one is the Quebec Industrial Innovation Centre, which was established at the Ecole Polytechnique.

The government of Canada's science and technology R&D expenditures was estimated at $7.4 billion during 2001–02, with in an increase of 25 percent from the previous expended figures (Canada's Innovation Strategy, 2001).

As one of the most succeed steps in order to support and develop institutional and universities research role the Canadian government established Canadian Patents and Development LID (CPDL) which is a subsidiary of the Canadian National Research Council and acts as the government's primary patenting and licensing agency. CPDL handles patent matters associated with research in government departments and agencies, research councils and universities. CPDL also funds part of the costs involved in the development of patents which are of particular interest to the submitting agency or to the CPDL.

c. Canadian Universities Role in Supporting Cluster and Economy

Recently much attention has been paid to the potential of converting research efforts within universities into commercial applications. The university role in economic development has for many years been reasonably well-defined, if not universally implemented (Dabson, 2005).

The Canadian Universities, research institutions and private sector shared their plans to establish and expand partnership, in many fields such as aerospace, biotechnology, biopharmaceuticals, forest products, clean energy, petroleum, and

financial services.

The Canadian high-tech sector grew as a natural extension of local R&D and industrial activities, spurred by federal and provincial R&D and industry support programs. The Canadian Provisional, and local universities were very important elements of the local knowledge infrastructure (producing a highly qualified manpower and effective researchers doing leading-edge research), but they did not actually spearhead the high-tech development. The situation is similar in many of the Canadian medium-sized and smaller Communities where local universities were important components of environments conducive to high-tech activities, rather than actual champions behind the launch of such activities. In those Communities, there are examples of mild university involvement in the launch of high-tech activities in Edmonton and Quebec City where the universities joined forces with local development authorities and other levels of government to create active research parks. This led to successful high-growth development in Edmonton, but did not result in high growth in Quebec City which had a weaker industrial base (Doutriaux, 2003).

As per the recent published Canadian Innovation Strategy Report, following are successive examples of the universities role in supporting of the Canadian clusters:

Toronto and nearby Kitchener–Waterloo together form a technology cluster with more than 2000 companies employing more than 100 000 people. The University of Toronto's electrical engineering program is ranked fourth in North America, and its computer engineering program is ranked fifth. The University of Waterloo is a leading source of information technology professionals in North America. The agricultural biotechnology cluster in Saskatoon builds on the strengths of the University of Saskatchewan and the federal and provincial agencies in and immediately adjacent to Innovation Place, an industrial research park. (Canada's Innovation Strategy, 2001).

d. Commercialization of Canadian Universities Research

The Canadian rate of growth of aggregate university research budgets has been highest in the largest Canadian Communities. This illustrates the level of concentration of Canadian university research activities in the largest urban centers. Aggregate university research intensities (average research funds per full-time faculty) and aggregate university research orientations (percentage of total university budget devoted to research) are also highest in some of the largest Communities such as, (Toronto, Montreal, Calgary, Edmonton) (Doutriaux, 2003).

In *1999 Canadian universities* and research Institutions earned $21 million in royalties, held $55 million in equity, generated 893 invention disclosures, and supported more than 7300 jobs. The evidence suggests that universities can contribute to economic growth and benefit from industrial funding without compromising their role as key performers of basic research (Canada's Innovation Strategy, 2001).

e. Sample of Successful Commercializing Steps in Canadian Universities

The University of Waterloo: Co-operative Education and Technology Transfer

The University of Waterloo has clearly built its reputation on these following two areas: Waterloo success in attracting research funding, and ability to generate commercial applications for research. This is because the co-operative program brings the university much closer to industries in a position to take advantage of research, and because it encourages an entrepreneurial culture among students,

faculty and graduates. Added to this is the early adoption of a policy allowing intellectual property to remain in the hands of researchers. The synergy between co-operative education and technology transfer, aided by the intellectual property policy, clearly differentiates the University of Waterloo from other Canadian universities of its size. The university Intellectual Property policy is widely credited for its impressive record of technology transfer and the creation of a large number of spin-off companies, particularly in the high tech sector.

f. Co-operative Education

Co-op education is actually the institution's *raison d'etre* and arguably pre-dates the institution by a couple of years. The decision of Waterloo College to create an "Associate Faculty" of Science and Engineering, which specialized in co-operative education, was an extremely controversial one at the time. This innovation caused serious concern among other Ontario universities, who claimed that the practice of alternating work and learning would seriously undermine a student's education, and would not produce truly qualified engineers.

In addition to being known for its co-op programs, University of Waterloo is also known for its success in technology transfer. The statistics are quite clear that Waterloo's ability to attract research funding, both public and private, is substantially higher than average for an institution of its size. It has also shown a certain knack for acquiring patents and creating spin-off companies.

To the extent that Waterloo is an innovative institution, it is innovative simply because at its birth, a small group of visionary leaders with unorthodox views on the nature of Engineering education gave it a controversial and idiosyncratic mission and it has followed this mission along a logical path since, despite the significant extra costs incurred. The spread of co-op within the institution and whatever improvements have occurred since its introduction have come about through action-oriented self-reflection about what works and what doesn't, but the program itself has never been subject to any kind of systemic or rigorous process of evidence-based inquiry (Crocker & Usher, 2006).

VII. Conclusion

A strong and focused university research base provides the pipeline for commercialization of the research results. An understanding of core competencies and building strategies around them may lead to recruiting 'stars' in targeted fields, attracting federal and corporate funds, and promoting state initiatives. The contribution made by industry oriented academics to both industry and the university must be acknowledged and rewarded and accorded some status within the academic community.

There are some useful facts about the universities that may help in enhancing their role in developing entrepreneurship and accordingly help in developing economy:

- Successful university-based economic development requires strong champions and leadership both on and off campus.
- An entrepreneurial culture is the prerequisite for technology transfer success with incentives and programs that directly engage faculty and students, and the facilitation of networking among entrepreneurs, service providers, potential investors, and potential clients.
- Early stage capital is essential for launching start-up ventures, and where this does not exist, seed capital funds and angel networks have to be created.
- Infrastructure such as innovation centers, incubators, and

research parks can be important stimulants and raise the profile of university efforts.

- Private corporations and foundations can play critical roles in providing funding, connections, and generally generating interest in innovation and commercialization.

Finally there is a general need for more commitment from industry towards universities. Companies must show greater willingness to fund university research and to undertake joint projects. They should not approach universities only when problems arise, but take a longer-term view of their relationship with them. Perhaps a greater interchange of personnel between universities and industry - a two-way process - could help overcome many of the barriers that appear currently to exist (Rothwell, 1978).

VIII. Works Cited

Acs, Z. J., Fitzroy, F. R. and Smith, I.:

Contrasting US Metropolitan Systems of Innovation, in Local and Regional Systems of Innovation, Delamothe, J. and Paquet, G. (eds), Dordrecht, London and New York: Kluwer Academic Publishers, 1998, p. 112.

Arro K. J.:

The economic implications of learning by doing, Review of Economic Studies 80, 1962, pp. 155–173.

Benneworth, Paul and David Charles:

University Spin-off Policies and Economic Development in Less Successful Regions: Learning from Two Decades of Policy Practice, Institute for Policy and Practice, University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle Upon Tyne, UK, European Planning Studies Vol. 13, No. 4, 2005 (June), pp. 523- 552.

Canada's Innovation Strategy Achieving Excellence Investing in People, Knowledge and Opportunity:

Information Distribution Centre Communications and Marketing Branch, Industry, Canada Room 268D, West Tower 235 Queen Street, Ottawa ON K1A 0H5 Cat. No. C2-596/2001E-IN2 ISBN 0-662-31225-253564B, 2001, pp. 1-75.

Crocker, Robert and Alex Usher:

Innovation and Differentiation in Canada's Post-secondary Institutions, Educational Policy Institute, The opinions expressed herein are those of the authors, and do not necessarily reflect the opinions of the funding organizations, Canadian Policy Research Networks Inc., 2006

Dabson, Brian:

Regional Competitiveness, Innovation and Entrepreneurship, Economic Development and the University of Missouri-Columbia, Working Paper No. 1: Framing the Debate. Rural Policy Research Institute & Truman School of Public Affairs, 2005 (September)

Doutriaux, Je'rome:

University–Industry Linkages and the Development of Knowledge Clusters in Canada, , Local Economy, Vol. 18, No. 1, 63–79, Local Economy ISSN 0269–0942 print/ISSN 1470–9325 online # 2003, LEPU, South Bank University. http://www.tandf.co.uk/journals, DOI: 10.1080/0269094032000073843, 2003, pp. 1-69.

Etkowitz, H. and Leyesdorff, L.:

The dynamics of innovation: From national systems and mode 2 to a triple-helix of university–industry–government relations, Research Policy, 29(2), 2000, pp. 109–123.

Freeman, C.:

The National System of Innovation in a historic perspective, Cambridge Journal of Economics, 18(1), 1995, pp. 5–24.

Goddard, J. B. & Chatterton, P.:

The response of universities to regional needs, in: F. Beckman, E. Keypads & R. Rutten (Eds) Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions, (London: Routledge), 2003, pp. 19–41.

Goldstein, Harvey A. and Catherine S. Renault:

Contributions of Universities to Regional Economic Development: A Quasi -experimental Approach, , Department of City and Regional Planning, University of North Carolina at Chapel Hill, CB #3140, Chapel Hill, NC 27599-3140, USA. Email: hgold@email.unc.edu, Department of Public Policy, University of North Carolina at Chapel Hill, CB #3435, Chapel Hill, NC 27599-3435, USA. Email: crenault@worldnet.att.net. (Received January 2003: in revised form January 2004), pp. 1-7.

Griliches Z.:

Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. Bell Journal of Economics 10, 1979, pp. 92–116.

McQuaid, Ronald W.:

Entrepreneurship and Regional Development Policies, Employment Research Institute, Napier University, Redwood House, 66 Spylaw Road Edinburgh, EH10 5BR, U.K., pp. 1-15.

Rothwell, Roy:

The Commercialisation of University Research. The Institute of Physics, Phys. Technol. Vol. 13. Printed in Northern Ireland, 1982, pp. 1-9.

Rothwell, R.:

'Some problems of technology transfer into industry: examples from the textile machinery sector' IEEE Trans. Eng'g Management EM25, 1978, pp. 15-20.

Rothwell, R., and Zegveld W.:

Industrial Innovation and Public Policy: Preparing for the 1980s and the 1990s (London: Frances Pinter), 1981

Schutte, F.:

The university–industry relations of an entrepreneurial university—the case of the University of Twente, in: F. Schutte & P. C. van der Sijde (Eds). The University and its Regions: Examples of Regional Development from the European Consortium of Innovative Universities, 2000, pp. 97–118 (Enschede: University of Twente Press).

Solow, R. M.:

Technical change and the aggregate production function, Review of Economics and Statistics 39, 1957, pp. 312–320.

Tossell, W. E.:

Challenge of the Research Complex Proc. Symp. Policy Mechanisms for Collaboration and Transfer of Science and Technology among Industry, University and Government (Ottawa: Science Council of Canada), 1981

Varga, A.:

University research and regional innovation: a spatial econometric analysis of academic technology transfers. Economics of Science, Technology and Innovation, Vol. 13, 1998

إطار مقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية

إعداد

الباحث / حسن عبد الحفيظ شحاتة خميس

مقدمة: [1]

تسود العالم الآن موجة من الاهتمام المتصاعد بالتجارة الإلكترونية باعتبارها أحد روافد ثورة المعلومات والاتصالات ونتيجة غير مباشرة للتطورات التقنية في مجال الحاسب الآلي وأيضاً نتيجة غير مباشرة للنمو السريع في استخدامات شبكة الإنترنت الدولية.

وبالرغم من الزيادة الكبيرة في أعداد الأفراد المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية على مستوى العالم، إلا أن تلك الزيادة لا تتناسب مع عمليات البيع والشراء التي يقوم بها الأفراد عبر الشبكة الدولية. وقد أرجع السبب في ذلك إلى المشاكل التي تواجه التجارة الإلكترونية وتحد من ازدهارها، ومن أهمها المشاكل التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة تجاه مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

طبيعة مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:-

- أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.
- عدم الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب.
- أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية مع التركيز على أسباب تلك المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها والتي من شأنها تلافي المزيد من هذه المشاكل

وتحقيق الازدهار المطلوب للتجارة الإلكترونية وذلك من خلال:

- دراسة وتحليل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.
- دراسة وتحليل مشكلة الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب.
- دراسة وتحليل مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.
- اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة تلك المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:-

١- تمثل التجارة الإلكترونية مجالاً جديداً من المجالات التي أفرزتها بيئة الأعمال المعاصرة، مما يتطلب تضافر جهود الباحثين في مجال المحاسبة والمراجعة والممارسين لهذه المهنة سرعة مواكبة تطورات ومتغيرات بيئة الممارسة المهنية.

٢- أصبحت التجارة الإلكترونية تمثل جانباً كبيراً من المعاملات الاقتصادية الدولية، والتي أفرزت تحديات كان على مهنة المحاسبة والمراجعة

---

(1) رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة في العلوم الإدارية ؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ؛ تحت إشراف الأستاذة الدكتورة /ألفت علي كامل ، وذلك بقسم المحاسبة.

والمنظمات المهنية المحاسبية التعامل معها ومواجهتها بما يحقق أفضل استجابة مهنية إيجابية لتحديات الممارسة المهنية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية.

٣- يكتسب هذا البحث أهمية خاصة لكونه يتعرض لقضايا معاصرة في البحث المحاسبي ما زالت في مراحل أولية، تلقى اهتماماً من المنظمات المهنية والعلمية.

٤- يعتبر البحث في مجال التجارة الإلكترونية مجالاً وحقلاً مناسباً لزيادة التعمق البحثي والوصول إلى حلول أكثر فعالية لحل مشكلات التجارة الإلكترونية، ولاسيما في ظل حداثة هذه التجارة وعدم وجود إطار فكري وعملي للمحاسبة عنها.

فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فإن هذا البحث يحاول التحقق من صحة الفرض الرئيسي التالي:-

"تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة بعض المشاكل عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية ؛ الأمر الذي يقتضي ضرورة دراسة وتحليل تلك المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها".

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين هما:-

١- توجد مشاكل تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

٢- توجد ضرورة لاقتراح الحلول لمعالجة مشاكل المراجعة في ظل التجارة الإلكترونية بهدف زيادة كفاءة أداء المراجع.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

أ- لن يتطرق البحث لدراسة كل المشاكل المحاسبية في التجارة الإلكترونية، ولكن يقتصر هذا البحث على تناول بعض المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

ب- يتم إجراء دراسة تطبيقية ميدانية تقوم على استقصاء آراء عينة من المراجعين الممارسين لمهنة المحاسبة والمراجعة في مصر لاختبار مدى صلاحية الإطار المقترح.

منهج وأسلوب البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه فإن الباحث يعتمد على استخدام المنهجين الاستقرائي والاستنباطي. فاستخدام المنهج الاستقرائي كان بغرض دراسة واستقراء الإصدارات المهنية والدراسات السابقة والبحوث العلمية ذات الصلة بمشكلة البحث وذلك لتحليلها والاسترشاد بها في إجراء الدراسة التطبيقية.

كما تم استخدام المنهج الاستنباطي وذلك بغرض استنباط إطار مقترح للحلول الملائمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

كما يعتمد منهج البحث على إجراء دراسة تطبيقية ميدانية للوقوف على وجهة نظر عينة من المراجعين الممارسين لمهنة المحاسبة والمراجعة في مصر بشأن ما انتهت إليه الدراسة النظرية.

خطة البحث:

في ضوء ما تقدم، ولتحقيق أهداف البحث، اشتمل هذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على أربعة فصول هي:

<u>الفصل الأول:</u> التأصيل النظري للتجارة الإلكترونية.

<u>الفصل الثاني:</u> دراسة تحليلية للمشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

<u>الفصل الثالث:</u> الإطار المقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية ميدانية لاختبار مدى صلاحية الإطار المقترح

نتائج البحث

من أبرز نتائج البحث ما يلي:

١- هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية والتي أفرزت مشاكل محاسبية كان لها تأثير على الممارسة المهنية لمراجع الحسابات.

٢- تتعدد مشاكل المراجعة لأنشطة التجارة الإلكترونية ومن أهمها مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، مشكلة عدم الثقة في المواقع والنظم الإلكترونية.

٣- أن أدلة الإثبات لا تختلف في طبيعتها ومفهومها سواء كان ذلك في مجال المراجعة التقليدية أو الإلكترونية.

٤- لا تختلف الخصائص المطلوبة في أدلة الإثبات وهي الكفاية والصلاحية والملائمة والتوقيت عند ممارسة المراجع لمهام عمله سواء في مجالي المراجعة التقليدية أو الإلكترونية، غير أن المراجع يحتاج إلى التوسع في استخدام تلك الخصائص عند إجراء المراجعة الإلكترونية بسبب طبيعة المخاطر التي تتعرض لها أدلة الإثبات في مجال التجارة الإلكترونية.

٥- أن السبب الرئيسي لتقديم خدمة تأكيد الثقة في مواقع الويب هو انخفاض درجة ثقة الأفراد في إمكانية إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب، الأمر الذي يمثل عائقاً أمام نمو التجارة الإلكترونية.

٦- أن المراجعّ لما له من رصيد ضخم لدى الجمهور من احترام واستقلالية ومصداقية، سوف يكون أكثر إقناعاً للعملاء لإتمام المعاملات التجارية عبر مواقع الويب التي روجعت بواسطته عن أي هيئة أخرى.

٧- أن متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، وما صاحبها من متغيرات أخرى في أسواق المال، تتطلب الحاجة إلى تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية.

٨- تتمثل مشاكل نظم المعلومات المحاسبية للتجارة الإلكترونية في عدم الحماية وعدم توافر أمن النظام بسبب التعرض للتجسس الصناعي، والقرصنة الإلكترونية أو وجود ثغرات في النظام الإلكتروني مما أدى إلى فقدان الثقة في النظم الإلكترونية.

٩- يرتبط بالتعامل في التجارة الإلكترونية مجموعة من المخاطر التي تهدد أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية، هذه المخاطر أدت إلى احتياج العملاء والمستخدمين لنوع من الحماية والتأكيد، بأن المنشأة التي لديها موقع إلكتروني لعرض السلع والخدمات لديها إجراءات رقابية فعاله لتأمين انتقال المعلومات، وحماية المعلومات الخاصة بالعملاء، وبالتالي ظهور دور المراجع في توفير تأكيدات أو شهادات، واتباع مجموعة من الإجراءات المتكاملة، والمعايير التي تمكنهم من إصدار هذه التأكيدات.

١٠- أن المراجعة المستمرة هي أنسب المداخل الملائمة لممارسة المراجعة الخارجية في ظل التجارة الإلكترونية للتأكد من توافر أدلة الإثبات الإلكترونية، حيث يتم استخدام برامج مراجعة جاهزة تساعد المراجع على اكتشاف أي أخطاء في المعاملات بطريقة فورية أو شبه فورية بالتزامن مع تاريخ حدوثها.

١١- يحتاج المراجع لنوعين من الأساليب للحصول على أدلة الإثبات في مجال المراجعة الإلكترونية، إحداهما يتعلق بنظم وبرامج التشغيل الإلكتروني للبيانات، والأخرى تتعلق بطبيعة البيانات والمعاملات المالية لنشاط التجارة الإلكترونية.

١٢- أن أدلة الإثبات ستكون أدلة إلكترونية غير ورقية وغير مادية في معظم الأحوال، وتحتاج إلى إجراءات جديدة لجمعها، تعتمد على تكنولوجيا

المعلومات.

١٣- يقوم المراجع بأداء خدمة الثقة في المواقع والتي تشمل الثقة في الخصوصية والثقة في السرية، وهي تعتبر الضمان الوحيد للتجارة الإلكترونية الشاملة، لأنها تستخدم التحقق المستقل لمنع الأخطاء الفورية وانتهاكات السرية، مما يطمئن الطرف الثالث بأن موقع الويب يلبي الحاجة الماسة لمبادئ ومعايير الثقة.

١٤- قبل تقديم المراجع لختم الثقة بالموقع الإلكتروني عليه التحقق من مدى الالتزام بمعايير السرية، والنزاهة، والأمان، والتوافر والاعتراف، والثقة، والإفصاح المفصل، وأنها تحتفظ بإجراءات رقابية فعالة، توفر تأكيد معقول عن الاكتمال والدقة، وحماية المعلومات. مما يبعث على ثقة المستهلكين في هذه المواقع.

١٥- أن المعايير والمبادئ الخاصة بالثقة في مواقع الويب تمثل رؤية متكاملة لجميع حلقات التجارة الإلكترونية فهي تمثل خلاصة ما يرغب العميل تواجده في أي موقع حتى يقدم على التعامل معه تجارياً.

١٦- تطبيق معايير ومبادئ الثقة في مواقع الويب سوف تؤدي إلى الحد من مخاوف التعامل مع المواقع الإلكترونية، وإلى مزيد من الثقة والاطمئنان لعملاء التجارة الإلكترونية في هذه المواقع، ومن ثم رواج التجارة الإلكترونية، والمساهمة في إيجاد حلولاً لمشاكل التجارة الإلكترونية بتوفير المصداقية والسرية والأمان، وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لزيادة رقعة سوق خدمات مهنة المراجعة كخدمات مهنية جديدة يقدمها المراجعون لإضفاء الثقة والمصداقية على تعاملات التجارة الإلكترونية التي تتم عبر مواقع الويب.

١٧- يقوم المراجع بتقديم تقرير عن مصداقية النظام يؤكد فيه مدى التزام النظام بمبدأ التوافر، والأمان، والاكتمال، والقابلية للصيانة، ومدى تطبيق المنشأة لمعيار الاتصال، والإجراءات والرقابة، فإذا تحققت هذه المبادئ اعتبر النظام موثوقاً فيه.

١٨- أن الثقة في النظم تعني تقديم تأكيدات معقولة على أن نظام المعلومات الإلكترونية موثوق فيه، حيث يقوم المحاسب الممتهن بإجراء فحص مشابه لعملية المراجعة لتقييم مدى إمكانية الثقة في النظم والاعتماد عليها.

١٩- أن المبادئ والمعايير اللازمة لتأكيد الثقة في النظم الإلكترونية يمكن اعتبارها بمثابة إطار متكامل للرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية.

٢٠- أن تحقيق الرقابة على تطبيقات النظم الإلكترونية من قبل المراجع يوفر الثقة لدى المستخدمين، وأيضاً يؤدي نظام الرقابة الداخلية في مجال التجارة الإلكترونية دوراً هاماً، كأحد العوامل التي تحقق للمراجع الثقة في نظم المعلومات المحاسبية والثقة في المواقع الإلكترونية على الإنترنت، ومن ثم الثقة في أدلة الإثبات المرتبطة بنظم التشغيل والبيانات والمعلومات التي يفحصها المراجع.

٢١- تم اختبار فروض الدراسة للتأكد من صحتها، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:-

- صحة الفرض الأول ونصه: "توجد مشاكل تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة عند مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية".
- صحة الفرض الثاني ونصه: "توجد ضرورة لاقتراح الحلول لمعالجة مشاكل المراجعة في ظل التجارة الإلكترونية بهدف زيادة كفاءة أداء المراجع".

توصيات البحث

من خلال عرض الباحث لهذا البحث والنتائج التي توصل إليها يوصي الباحث بما يلي:-

١- ينبغي أن تولى البحوث المحاسبية مزيداً من الاهتمام بموضوع التجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على مراجعة الحسابات لحداثة هذا الموضوع في مصر.

٢- اهتمام أقسام المحاسبة والمراجعة والمعاهد المختلفة، بتدريس التجارة الإلكترونية بأبعادها المحاسبية وكيفية مراجعة أنشطتها سواء في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بهدف تخريج أجيال تستطيع التعامل مع تلك الأنشطة الإلكترونية.

٣- يجب أن تنهض كليات التجارة في مصر، وتحديداً أقسام المحاسبة بهذه الكليات، برسالتها العلمية الأكاديمية والبحثية، خاصة في مجال تطوير محتوى برامج إنتاج المحاسب العصري وبرامج البحث العلمي والمهني، بما يواكب أثر ثورة وتكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتيح هذه البرامج لطلاب المحاسبة دراسة نظم معلومات المحاسبة الفورية، تطبيقات التجارة الإلكترونية المحاسبية والمهنية، المراجعة المستمرة، تصميم وتحليل نظم المعلومات المحاسبية الآلية، نظم إدارة قواعد البيانات المحاسبية، والتقارير المالية الإلكترونية.

٤- يجب على المراجعين الخارجين بمكاتب المراجعة الخارجية الكبرى في مصر أن يستعينوا بالخبرات الأكاديمية والمهنية المتخصصة لأغراض تصميم ومتابعة وتنفيذ برامج تعلم وتدريب وورش عمل مهنية متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية وآثارها وتطبيقاتها المحاسبية والمهنية.

٥- ضرورة الاهتمام بتعليم وتدريب المراجعين على أساليب التشغيل والتداول الإلكتروني للبيانات الذي يتم من خلاله تنفيذ أنشطة التجارة الإلكترونية.

٦- ضرورة قيام الجهات المشرفة على تنظيم مهنة المراجعة في مصر بأداء دورها المتمثل في تنظيم دورات تدريبية على مستوى علمي وتطبيقي جيد للمحاسبين والمراجعين في مجال التجارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع مشاكلها المحاسبية وكيفية مراجعتها، وذلك لكسر حاجز التعامل مع نظم تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت واقعاً ملموساً وتحدياً لمهنة المحاسبة والمراجعة في الواقع العملي.

٧- ضرورة التعاون بين الباحثين الأكاديميين في المراجعة والممارسين للمهنة والمتخصصون في تكنولوجيا المعلومات لوضع أدلة إرشادية أو معايير لمراجعة شركات التجارة الإلكترونية.

٨- ضرورة وضع معايير تحدد إجراءات المراجعة لمنشآت التجارة الإلكترونية وكيفية جمع أدلة الإثبات الإلكترونية مع تحديد أدوات وبرامج واختبارات المراجعة.

٩- ضرورة إصدار معايير خاصة بالرقابة الداخلية لمنشآت التجارة الإلكترونية وعلاقتها بإجراءات المراجعة.

١٠- ضرورة إصدار معايير للمحاسبة والمراجعة خاصة بمعاملات التجارة الإلكترونية تعتني بالإفصاح عن كافة التطبيقات والإجراءات اللازمة لهذه المعاملات مع الإفصاح عن الإجراءات الرقابية المتخذة لحماية المعلومات الإلكترونية.

١١- ضرورة الاستفادة من مدخل المراجعة المستمرة كأنسب المداخل الملائمة للتأكد من توافر أدلة الإثبات الإلكترونية.

١٢- يوصى الباحث بتخصص مكاتب مراجعة في أداء خدمات الثقة إذ أن ذلك يجعلها أكثر خبرة في مجال أداء هذه الخدمات وفي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٣- أداء خدمات الثقة من جانب المراجع يتطلب منه قدرة تقنية عالية، مما يلزم تطوير تأهيل المراجعين وتطوير مهاراتهم العلمية والتدريبية.

١٤- ضرورة قيام الأكاديميين بوضع إطار مقترح لدور مهنة المراجعة في الحكم على مصداقية المواقع التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية.

١٥- ضرورة قيام الهيئات المصرية المختصة بوضع المبادئ والمعايير التي تنظم خدمات الثقة في مصر، حيث من الأولى أن تقوم مكاتب المراجعة في

مصر بتقديم مثل هذه الخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى شعور العملاء سواء كانوا من داخل مصر أو من خارجها بالأمان والثقة في المعاملات التجارية التي تتم عبر شبكة المعلومات الدولية في مصر مما يساعد الشركات المصرية صاحبة المواقع الإلكترونية في إقناع عملاء جدد من كافة أنحاء العالم، مما ينعكس على رواج الأعمال في مصر.

مقترحات بحثية

يستخلص الباحث من خلال هذه الدراسة مجموعة من المقترحات البحثية تتمثل فيما يلي:-

١- استخدام أسلوب المحاكاة المتوازية للمراجعة للحصول على أدلة الإثبات الإلكترونية.

٢- تقديم إطار مقترح لدور مهنة المراجعة في الحكم على مصداقية المواقع التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية.

٣- تقديم إطار مقترح لمتطلبات الرقابة على أمن نظم المعلومات – خاصة نظم المعلومات المحاسبية – في ظل التجارة الإلكترونية.

٤- دور معايير أمن المعلومات الدولية في بناء أنظمة الرقابة الداخلية في ظل التجارة الإلكترونية.

٥- استخدام مدخل المراجعة المستمرة كأسلوب ملائم للتأكد من وجود أدلة إثبات كافية في ظل مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

٦- أثر التجارة الإلكترونية على كم ومحتوى تشكيلة خدمات مراجع الحسابات.

٧- حدود ومتطلبات وفاء مراجع الحسابات بمسئولياته القانونية والمهنية في ظل التجارة الإلكترونية.

٨- تصميم واختبار ميداني لبرنامج مراجعة مستمرة للتحقق من مزاعم الإدارة كما تفصح عنها المعلومات المالية وتقارير الاستثناء على الانترنت.

٩- نموذج مقترح لخدمة مراجع الحسابات في مصر بشأن التأكيد على الثقة في موقع الشركة على الانترنت.

١٠- أثر الخدمات الاستشارية الإلكترونية لمراجع الحسابات على استقلاله وحياده.

١١- نموذج مقترح لخدمة مراجع الحسابات في مصر بشأن التأكيد على سلامة تصميم وتشغيل ومراقبة نظم معلومات المحاسبة الفورية.

خلاصة البحث

استهدف البحث دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية مع التركيز على أسباب هذه المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها والتي من شأنها تلافي المزيد من هذه المشاكل وتحقيق الازدهار المطلوب للتجارة الإلكترونية، وذلك من خلال أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول هذا الفصل التأصيل النظري للتجار الإلكترونية من حيث طبيعة التجارة الإلكترونية ثم عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية ثم دراسة القيود والتحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية.

ولقد تناول المبحث الأول من هذا الفصل طبيعة التجارة الإلكترونية من حيث: تعريف التجارة الإلكترونية وأشكالها، وخصائصها، وأساليب تنفيذ التجارة الإلكترونية، ثم بيان موقف مصر من التجارة الإلكترونية، وخلص الباحث إلى أهمية التجارة الإلكترونية ودورها المؤثر في عالم المال والأعمال، كما أنها سوف تكون أسلوب التجارة السائد في القرن الحادي والعشرين في كافة أنحاء العالم، ولابد أن تسود وتنتشر في مصر باعتبارها تجارة المستقبل وباعتبارها مجالاً جديداً في الأساليب التجارية التي تتم إلكترونياً من بدايتها حتى نهايتها.

وتناول المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تناولت المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية، سواء كانت تتمثل في إصدارات المنظمات المهنية أو البحوث العلمية الفردية حيث عرضت هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها زمنياً وقد أكدت هذه الدراسات على وجود بعض المشاكل التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية منها ما يتعلق بمشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية وكذلك مشكلة عدم الثقة في إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب وأيضاً مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات الإلكترونية.

وتناول المبحث الثالث التحديات التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية، فبعض هذه التحديات يرجع لطبيعة التجارة الإلكترونية، وبعضها يرجع لاستخدام أسلوب تبادل البيانات إلكترونياً في تنفيذ التجارة الإلكترونية، والبعض الآخر يرجع لنظم المعلومات المحاسبية الفورية، وأخيراً التحديات المتعلقة بأداء عملية المراجعة لأنشطة التجارة الإلكترونية، وخلص الباحث إلى أن تلك التحديات قد أفرزت مشاكل محاسبية كان لها تأثيرها على الممارسات المهنية لمراجع الحسابات.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل إجراء دراسة تحليلية للمشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

ولقد تناول المبحث الأول من هذا الفصل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، حيث تم عرض لمفهوم وطبيعة أدلة الإثبات وخصائصها في ظل مراجعة أنشطة التجارية التقليدية، كما تم عرض لمفهوم وطبيعة أدلة الإثبات وخصائصها في ظل مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية.

وتناول المبحث الثاني إجراء دارسة تحليلية لمشكلة عدم ثقة الأفراد في إمكانية إتمام المعاملات التجارية بأمان عبر مواقع الويب، حيث تم دراسة وتحليل مفهوم وطبيعة خدمة تأكيد الثقة في مواقع الويب، كما تم توضيح دور ومسئولية المراجع تجاه تأكيد الثقة في مواقع الويب، كما تناول أثر خدمات الثقة التي يقدمها المراجع في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، كما تم التعرض لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة تجاه مصداقية المعلومات المحاسبية.

وتناول المبحث الثالث: إجراء دراسة تحليلية لمشكلة أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، حيث تم التعرض للمخاطر التي تهدد أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية، كما تم التعرض لأدوات وإجراءات الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل من هذا البحث الإطار المقترح لمعالجة المشاكل المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة في ظل التجارة الإلكترونية.

حيث تضمن المبحث الأول من هذا الفصل استخدام مدخل المراجعة المستمرة لمعالجة مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال توضيح مبررات ودواعي استخدام المراجع لمدخل المراجعة المستمرة كبديل للمراجعة التقليدية لحل مشكلة أدلة إثبات مراجعة صفقات التجارة الإلكترونية، مع إجراء تأصيل علمي لمفهوم المراجعة المستمرة، ثم بيان أثر تطبيق مدخل المراجعة المستمرة على زيادة كفاءة وفعالية المراجعة في ظل التجارة الإلكترونية، وأيضاً تم تناول الأساليب المستحدثة لجمع أدلة الإثبات الإلكترونية.

كما تناول الباحث في المبحث الثاني من هذا الفصل استخدام مدخل ضمان الثقة في مواقع الويب لمعالجة مشكلة عدم الثقة في المعاملات التجارية الإلكترونية، وذلك من خلال ضرورة تحقق المراجع من مدى التزام الموقع الإلكتروني بمعايير ومبادئ الثقة في مواقع الويب.

كما تناول المبحث الثالث استخدام مدخل أمن وسلامة التجارة الإلكترونية لمعالجة مشكلة أمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة خدمة تأكيد الثقة في النظم الإلكترونية، ثم بيان المبادئ والمعايير اللازمة لتأكيد الثقة في النظم الإلكترونية، كما تناول الإعتبارات التي يجب على المراجع أن يراعيها لرقابة تطبيقات النظم الإلكترونية.

الفصل الرابع: وتناول هذا الفصل من هذا البحث دراسة تطبيقية ميدانية للتعرف على واقع الممارسة المهنية في مصر في ظل التجارة الإلكترونية، وتحديد المشاكل التي تواجه المراجع عند مراجعة أنشطة التجارة الإلكترونية، وأخيراً اختبار مدى صلاحية الإطار المقترح.

فقد تناول الباحث في المبحث الأول إجراءات الدراسة التطبيقية الميدانية، حيث تم عرض تحديد هدف الدراسة الميدانية، كما تم توضيح منهج وأدوات الدراسة الميدانية والذي تمثل في تصميم قائمة استقصاء ملائمة مع إجراء المقابلات الشخصية، كما تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار العينة بطريقة حكمية كعينة تمثل مجتمع الدراسة، حيث تم استطلاع رأي (١٥٠) مراجع بمكاتب المحاسبة والمراجعة، وتم توزيع استمارات الاستقصاء باليد على مفردات العينة.

كما تناول الباحث في المبحث الثاني من هذا الفصل دراسة تحليلية لنتائج الدراسة التطبيقية الميدانية، حيث اعتمد الباحث على استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة الميدانية معتمداً على الاحصاءات الوصفية، وتم عرض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات، وتم اختبار فروض الدراسة للتأكد من صحتها.

المؤتمر الدولي

"الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية"

The International Conference Decentralization and Local Governance

يومي ٢٨ – ٢٩ يناير ٢٠٠٦م

أولاً : مقدمة :

تتمتع عملية تنمية النظم الإدارية الحكومية في مصر في الوقت الراهن بتأييد كامل ؛ نظراً لأهمية تعزيز دور اللامركزية في إدارة الدولة والحوكمة المحلية.

من هذا المنطلق ؛ عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالاشتراك مع جامعة بوتسدام الألمانية **مؤتمراً دولياً تحت عنوان: "الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث في ظل الحوكمة المحلية"**، وذلك **يومي ٢٨ – ٢٩ يناير ٢٠٠٦** بالقاهرة ؛ تحت رعاية الأستاذ الدكتور/ أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية ورئاسة الأستاذة الدكتورة/ هدى صقر رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وتنسيق الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات، كما حضر المؤتمر لفيف من قيادات الإدارة المحلية ونواب المحافظين وممثلي الوزراء، كما مثّل الوفد الألماني أ.د/ هارالدفور أستاذ ورئيس قسم " السياسة الدولية" ونائب رئيس جامعة بوتسدام ومجموعة من أساتذة الجامعة الألمانية والجامعات المصرية والأكاديميات ومراكز البحوث وكذلك الباحثين المعنيين والخبراء المتخصصين. وذلك بقاعة المؤتمرات بأكاديمية السادات بالمعادي.

ثانياً : المؤتمرات التي عقدتها الأكاديمية بالمشاركة مع جامعة بوتسدام :

١. تحديث القطاع الحكومي في عصر العولمة.
القاهرة ، مصر ٤ – ٥ ديسمبر ١٩٩٩م.

٢. تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة.
القاهرة ، مصر ١٥ – ١٦ ٢٠٠٢م.

ثالثاً : أهداف المؤتمر :

يهدف المؤتمر إلى : تقديم العون إلى صانعي السياسة ممن يعملون في الوقت الراهن على تعزيز اللامركزية الإدارية والمالية والحوكمة المحلية، وتمكين المجتمع المدني من المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والمساهمة بشكل فعّال في تحديث مؤسسات الدولة.

رابعاً : محاور المؤتمر :

- استقلالية الإدارة المحلية.
- اللامركزية في موازنة الدولة.
- تمكين وتحسين أداء المنظمات غير الحكومية في توفير الخدمات العامة مثل:
  . الرعاية الصحية. . التعليم.
  . الخدمات الاجتماعية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في توفير الخدمات العامة.
- الارتباط المتبادل بين اللامركزية وتعدد الخدمات العامة.
- اللامركزية في الدولة المتحدة.
- دور اللامركزية في تحسين تدفق الاستثمارات القومية والدولية.

خامساً : المشاركون الرئيسيون

١. وزارة الإدارة المحلية.٢ . وزارة التنمية البشرية. ٣. الإدارات المحليات.٤. المحافظون.
٥. المراكز البحثية. ٦. الأساتذة الجامعيون.٧.الخبراء.٨. الإعلاميون.

سادساً : المتحدثون الرئيسيون :

- د. سهير عبد الرحمن – رئيس الإدارة

المركزية بوزارة القوى العاملة والهجرة.

- د. عصام فاروق محيي الدين – مدير المتابعة بقطاع مكتب وزير الصحة والسكان.
- أ.د. محمد بدر سنوسي – رئيس قسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات.
- أ.د. محمد ماهر الصواف – أستاذ الإدارة العامة والمحلية.
- د. تينو شوبان – أستاذ الإدارة العامة – جامعة بوتسدام.
- أ.د. يوخين فرانسكة – أستاذ التنظيم والإدارة العامة – جامعة بوتسدام.
- أ.د. سمير عبد الوهاب–أستاذ الإدارة العامة– ومدير مركز دراسات الاستشارات والإدارة العامة بجامعة القاهرة.
- اللواء/ محمود ياسين – نائب محافظ القاهرة.
- أ.د. هارالد فور – نائب رئيس جامعة بوتسدام وأستاذ ورئيس قسم "السياسة الدولية".
- أ.د. رضا عبد الخالق أبو حطب – المستشار العلمي لمحافظة شمال سيناء.
- أ.د. محمد شتا – أمين عام وزارة التخطيط والتنمية المحلية.
- أ.د. كريستوفر ريشارد – أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة – جامعة بوتسدام – ومدير معهد دراسات الخدمات المحلية.

سابعاً : أبحاث المشاركين :

١. **أ.د. كريستوفر ريشارد.** أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة جامعة بوتسدام ومدير معهد دراسات الخدمات المحلية

Delivering Public Services the Public in a Decentralized State

تقديم الخدمات العامة للمجتمع في ظل الدولة اللامركزية

٢. **أ.د. هدى صقر.** رئيس أكاديمية السادات

Decentralization as An Approach to Sustainable Development

اللامركزية مدخل للتنمية المستدامة

٣. **أ.د. محمد شتا.** أمين عام وزارة التخطيط والتنمية المحلية

مقومات الإدارة المحلية

٤. **د. السيد عليوة.** أستاذ العلوم السياسية بكلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

الديمقراطية والمجتمع المدني وقدرة الدولة في عالم العولمة: دراسة حالة مصر

٥. **أ.د. رضا عبد الخالق أبو حطب.** المستشار العلمي لمحافظة شمال سيناء

تأهيل قيادات الإدارة المحلية كمقدمة للامركزية والتحديث

٦. **د. عادل عبد الرحمن.** أكاديمية السادات ، **د. جمال سلامة.** جامعة قناة السويس

المفاهيم الجديدة لأبعاد عملية التنمية المحلية الشاملة في مصر مع التطبيق على نموذج قطاع البترول

٧. **أ.د. هارالد فور.** أستاذ ورئيس قسم "السياسة الدولية" ونائب رئيس جامعة بوتسدام

Sub National Governments in Today's Globalized Environment – On Partnerships, Competitiveness and the Challenges Ahead

المنظمات الحكومية المحلية في ظل العولمة. المشاركة والتنافسية والتحديات

٨. **اللواء/ محمود ياسين.** نائب محافظ القاهرة

مساهمات الجمعيات الأهلية في تطوير القاهرة القديمة

٩. **أ.د. سمير عبد الوهاب.** أستاذ الإدارة العامة.ومدير مركز دراسات الاستشارات والإدارة العامة بجامعة القاهرة

التوجه إلى اللامركزية لتحسين الاستثمار في مصر

١٠. د. **منى شفيق**. أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال وقائم بعمل وكيل مركز البحوث والمعلومات أكاديمية السادات

دور الجمعيات الأهلية في مجال الصحة وأهمية ممارستها سلطات الإدارة الرشيدة

١١. أ / **إسراء عبد الباسط**. محاضر بالضرائب العامة على المبيعات

لامركزية نظام الضرائب والتنمية المستدامة

١٢. أ.د. **يوخين فرانسكة**. أستاذ التنظيم والإدارة العامة. جامعة بوتسدام

"Local Good Governance" Reviewing International Experiences

الحوكمة على المستوى المحلى. خبرات دولية

١٣. د. **سامي الطوخي**. قسم الإدارة العامة والمحلية بالأكاديمية

الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري

١٤. د. **سمية عبد المولى**. أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد كلية التجارة – جامعة حلوان

اللامركزية المالية وتفعيل دور السياسة المالية في خفض الفقر

١٥. د. **باكينـاز عـزت بركـة**. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

تقييم دور المجتمعات المدنية في مصر والعالم العربي في ضوء إصلاحات الحوكمة الحديثة

١٦. د. **تينو شوبان**. أستاذ الإدارة العامة جامعة بوتسدام

Government and the Restructuring of the Local Public Sector: Options and Opportunities

الحوكمة وإعادة هيكلة القطاع العام :البدائل والفرص

١٧. أ.د. **محمد ماهر الصواف**. أستاذ الإدارة العامة والمحلية ، أ. **هويدا أبو الغيط**. أكاديمية السادات

الاتجاهات الحديثة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات

١٨. أ.د **محمد بدر السنوسي**. رئيس قسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات

الاتجاهات الحديثة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات

١٩. م. **محمد مصطفى**. معهد تكنولوجيا المعلومات

دور تكنولوجيا المعلومات الجغرافية في الحكومة الالكترونية

٢٠. د. **عصام فاروق محيي الدين**. مدير المتابعة بقطاع مكتب وزير الصحة والسكان

1-" The role of IT/E-Government in enforcing the decentralization in providing Public Healthcare services "

دور تكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في تقديم خدمات الرعاية الصحية

-" Empowering and improving the NGOs in providing Public Healthcare ٢services "

٢١. د. **سهير عبد الرحمن**. رئيس الإدارة المركزية بوزارة القوى العاملة والهجرة

دور تكنولوجيا المعلومات في الحكومة الالكترونية في تطبيق اللامركزية في توفير الخدمات العامة

٢٢. د. **فكري فؤاد**. الجامعة الأمريكية

مفهوم اللامركزية والحكومة الالكترونية

ثامناً : أوراق بحثية أخرى :

١- **الأستاذ الدكتور/ محمد ماهر الصواف.**

ود / **سامي الطوخي**. قسم الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

(دور المجالس الشعبية المحلية في إدارة الوحدة المحلية ومعوقات نجاحها

" بالتطبيق على مركز نقادة محافظة قنا ")

٢- أ. **سيد عبد الحميد خلف**. مدير عام الشئون القانونية بمحافظة المنيا

" دراسة حول ضرورة دعم اللامركزية لتدعيم انطلاق الإدارة المحلية فى جمهورية مصر العربية "

٤- أ. محمد رجب محمد. مدير مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

" تكنولوجيا المعلومات ودورها في خدمة اللامركزية "

٥- أ. حسين سعيد معروف. باحث بمركز البحوث والمعلومات

" نحو حكمانية جيدة لتحسين أداء اللامركزية "

تاسعاً " توصيات المؤتمر

توصل المؤتمرون بعد انعقاد الجلسات والمناقشات ومجموعات العمل إلى التوصيات التالية:

أولاً: في مجال شبكات الأجهزة التي تقدم الخدمات العامة: المشاركة بين الأجهزة العامة والخاصة والدور التنظيمي والتنسيقي للدولة

١- ضرورة الأخذ بالنظام المؤسسي والابتعاد عن نظام الفردية أو الأحادية؛ حتى يمكن وضع نظم وقواعد وسياسات عامة تتصف بالاستمرارية، ومن ثم تحقيق تنمية محلية حقيقية قائمة على إطار مؤسسي.

٢- يجب أن يُسبق الجانب الاقتصادي والهيكلي لعملية التنمية المحلية بإعداد جهاز إداري كفء ؛ قادر على تسيير عملية التنمية الشاملة في المجتمع المحلي. ويتحقق ذلك بالتنمية البشرية بكل جوانبها.

٣- يجب التحول من الدولة القومية إلى الدولة الأهلية التي تعتمد على مبدأ المشاركة المجتمعية.

٤- تفعيل دور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مجال إعداد وتدريب وتأهيل قيادات الإدارة المحلية المتخصصة.

٥- تضافر الجهود والتنسيق بين المراكز البحثية والجامعات ووسائل الإعلام المختلفة والأكاديميات والقطاعات المحلية لتدعيم اللامركزية.

٦- يجب أن يتم إصلاح موازٍ للنظام الإداري المركزي؛ حيث لا يمكن فصل نظام الإدارة المحلية عن النظام الإداري للدولة في الأنشطة فيما بينها.

ثانياً: في مجال تعبئة الموارد المحلية: المشاركة بين الأجهزة المحلية والمنظمات الدولية والمجتمع المدني والجمعيات الأهلية

٧- ضرورة عمل الجمعيات الأهلية في إطار ميثاق أخلاقي يعتمد على سلوكيات الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، ومبدأ الشورى، وروح الفريق الواحد.

٨- يجب تحقيق عدة آليات لتحسين مناخ الاستثمار في ظل اللامركزية، وهي:

- تحويل المحافظات غير الجاذبة للاستثمار إلى محافظات جاذبة للاستثمار.
- تمكين المحافظات من صنع قرارات الاستثمار.
- حسم قضية العلاقة بين المدن الجديدة والمحافظات.
- تفعيل دور مكاتب خدمة المستثمرين ؛ من خلال وجود لجان على مستوى المحافظة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- تفعيل النصوص المتعلقة باللامركزية في لقوانين الحالية.
- وضع خرائط استثمارية للمحافظات ، مثل : توضيح المناطق الأثرية أو الصناعية.

٩- لضمان تنمية متوازنة مستدامة لكل المحافظات؛ فإن اللامركزية المالية يجب أن تعتمد على محورين ، هما:

المحور الأول : زيادة الموارد المالية المحلية، وذلك من خلال:

أ. تخصيص ١٠٠% من عائد ضرائب الملكية للحكومات المحلية، وكذلك رسوم تقديم الخدمات.

ب. منح الهبات طبقاً لما يلي: عدد السكان ، حاجة السكان من الخدمات الأساسية ، مستوى دخل الفرد في الإقليم ، التخطيط للتنمية.

ج. زيادة معدل الضرائب الموزعة على الحكومات الإقليمية.

المحور الثاني : زيادة السلطة الممنوحة للحكومات الإقليمية في توزيع العائد ، وذلك من خلال :

أ. إعادة النظر في تقسيم السلطة بين السلطة المحلية والإدارة المركزية حول من يقوم بوضع وتحصيل الضريبة.

ب. لابد أن يقوم المجلس المحلي بدور كبير في اختيار الأولويات التي يتم على أساسها صرف المبالغ المخصصة للحكومات المحلية.

ثالثاً : في مجال الحوكمة والمشاركة على المستوى المحلى "خبرات دولية

١٠- يجب العمل على محاور ثلاث لدعم اللامركزية المالية في إطار تشريعي منظم ، وشكل متسق وتدريجي ، وبرنامج زمني محدد. وهذه المحاور هي :

المحور الأول : دعم الوضع المالي لوحدات الإدارة المحلية؛ من خلال تعديل تشريعي يضمن كلاً من :

أ. تحديد دقيق للمسئوليات المالية لكل من الحكومة المركزية ، ووحدات الإدارة المحلية، والعلاقات بينها.ويتضح ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : كيف تتحدد قرارات الإنفاق بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية ؟ كيف تتم تعبئة الموارد ؟ كيف تعالج الاختلالات الرأسية ؟ كيف تعالج الاختلالات الأفقية ؟

ب. تحديد آليات تعزز قدرة الوحدات المحلية على مساءلة موفري الخدمات في نطاقها. وذلك من خلال نقل سلطات التعيين والفصل والترقي وتحديد الأجور، وتقديم مخصصات الاستثمار من خلالها على نحو يربط مديريات الخدمات بالسلطة المحلية ، وليس المركزية.

المحور الثاني: دعم القدرات البشرية

أ. لابد من ضمان سلامة "نوعية القرار" وليس فقط كيفية اتخاذه ، حيث يمكن الاسترشاد بالتجارب الدولية في الدعم الفني الحكومي، كالنموذج الياباني الذي مارس اللامركزية من أعلى لأسفل.

ب. يمكن الحصول على دعم القدرات الفنية من خلال : عاملي الحكومة المركزية الأكفاء، أو المانحين الأجانب ، أو التعاقد مع القطاع الخاص على توفيرها.

المحور الثالث : مراعاة التباينات الإقليمية

يتم ذلك من خلال تبني نهج اللامركزية اللامتماثلة ، والتي تدعم التحول من الأقاليم الأقدر مالياً بسرعة أعلى ، وتوفر من خلالها مخصصات تعيد توزيعها إلى الأقاليم الأفقر لدعم قدراتها المالية.

١١- ضرورة إدخال بعض التعديلات بقانون الإدارة المحلية ، بحيث يسمح بما يلي:

- المشاركة الفعلية للمجالس الشعبية في إدارة الخدمات، وذلك من خلال إحدى الوسيلتين التاليتين:

١. الأخذ بنظام المجلس الواحد ، والذي كان مقرراً في قانون الإدارة المحلية (١٢٤)لسنة ١٩٦٠م.

٢. إنشاء لجان تنفيذية يشارك فيها التنفيذيون ورؤساء اللجان النوعية بالمجالس الشعبية المحلية، وذلك على غرار ما جاء بالقانون (٥٢) لسنة ١٩٧٥م.

- إلغاء الفقرة الأخيرة بالمادة (١٠٨) من قانون الإدارة المحلية ، والتي تنص على: "عدم جواز اشتراك أعضاء المجالس الشعبية المحلية في أي أعمال تنفيذية، أو الاشتراك في عضوية لجان ذات طابع أو اختصاص تنفيذي" حيث إنها لا تتفق مع فلسفة هذا النظام.

- تعديل المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية بقانون الإدارة المحلية، والذي يحدد مقابل ما يتكبده أعضاء المجالس الشعبية من أعباء؛ حيث إن ذلك لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي الحالي.

رابعاً : في مجال الحكومة الالكترونية

١٢- التوسع في تقديم فرص التدريب التقني للشباب وزيادة وعي المواطنين بالاستخدامات والمنافع التي تنطوي عليها تقنية المعلومات، وذلك من خلال

تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في زيادة نطاق البنية الأساسية وتوفير مل ما يلزم من خدمات مرتبطة بذلك.

١٣- العمل على إنشاء شبكات محلية بين الجهات الحكومية المتعددة وتوحيد جهة التعامل بحيث تتولى هذه الجهة إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى إلكترونياً، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية.

١٤- يتطلب قانون التوقيع الإلكتروني اتخاذ إجراءات تأمين تكفل تفرده وسريته، وتجعل من الصعب اختراقه وتقليده.

١٥- ضرورة وجود نظام قانوني يُجرّم الأعمال غير الشرعية على الشبكة العنكبوتية ويُعاقب مرتكبوها؛ حيث يشعر المواطن بالأمان والخصوصية عند التعامل مع هذه التقنية الحديثة.

١٦- ضرورة بذل مزيد من الجهد في عمليات تطبيق الحكومة الإلكترونية؛ دون إغفال المعايير المختلفة بجودة التطبيق. حيث جاء ترتيب مصر بين الدول رقم ٤٩ ، ولم تحقق سوى ٣٣% فقط من درجات التقييم.

١٧- يجب أن تهتم المؤسسات الصناعية المصرية بقطاعات البحوث والتطوير، ومحاولة تحديث وتطوير منتجاتها؛ حتى تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية.

١٨- يجب تحديث النظام الإداري بهذه المؤسسات، ومحاولة الاستفادة من الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات في خلق بيئة تشجيع على الإبداع والابتكار؛ من خلال برامج تدريبية تساعد العاملين على الإبداع، وتقديم ما يرونه مناسباً لحل بعض المشكلات عن طريق نظم معينة للمشاركة في صنع القرار.

المؤتمر العلمي الثالث عشر
لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات
" أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساندة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر "
Software Engineering Development Tools and Standards To Support IT Industry in Egypt
القاهرة ١٤ – ١٦ فبراير ٢٠٠٦م

أولاً : مقدمة :

في السنوات الأخيرة ، أصبح من المقبول على نطاق واسع أن تحسين عملية تطوير البرمجيات سوف تسهم مباشرة في تحسين منتجات البرمجيات ، وعلى ذلك ؛ فإنها تساند صناعة تكنولوجيا المعلومات. وبسبب الصعوبة في قياس جودة المنتج مباشرة ، اتجه الاهتمام بصفة متزايدة لتحسين عمليات التطوير كأساس لتقليل التكلفة ، ترشيد جدولة الوقت ، وتقليص المخاطر وتحسين جودة المنتج الذي يواجه سوق المنافسة العالمية. ولتحسين عملية تطوير البرمجيات ، أي هندسة البرمجيات ، من المسلم به التركيز على تطويع الأدوات والمعايير الصناعية المقبولة على نطاق واسع كالمزاولات الأحسن وتضمينها داخلياً في تطوير هندسة البرمجيات المؤسسية القوية.

من هذا المنطلق ؛ عقدت الجمعية المصرية لنظم المعلومات تكنولوجيا الحاسبات مؤتمرها العلمي الثالث عشر تحت عنوان : " أدوات ومعايير تطوير هندسة البرمجيات لمساندة صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر " بالتعاون مع مركز البحوث والمعلومات وقسم الحاسب الآلي بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وذلك تحت الرئاسة الشرفية للأستاذة الدكتورة / هدى عزت صقر ، رئيس الأكاديمية ، وتحت رعاية سعادة الأستاذ الدكتور / طارق كامل ، وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الذي أناب عنه الأستاذ الدكتور / جمال محمد علي ، رئيس مركز تقييم واعتماد هندسة البرمجيات بهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً : أهدف المؤتمر:

يهدف المؤتمر إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- التغلب على عراقيل استخدام أدوات ومعايير ونماذج هندسة تطوير البرمجيات.

٢- إلقاء الضوء على ضغوط المنافسة والأهلية والتشريع من خلال تحسين عمليات هندسة البرمجيات.

٣- تشجيع تطويع أدوات ومعايير ونماذج تطوير هندسة البرمجيات المناسبة للتطبيقات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة.

٤- توعية مطوري البرمجيات عن الأسس والمعايير الموحدة والمجال الخاص بهذه الأدوات وعلاقة المعايير المتوافرة التي تسهل مهامهم وتصقل مهاراتهم.

ثالثاً : محاور المؤتمر :

يختص المؤتمر بعرض وبيان ومناقشة ودراسة المحاور التالية:

١. المفاهيم والحالة العلمية لأدوات ومعايير هندسة البرمجيات.

٢. بعض الأدوات والمعايير المهمة التي تتفق مع تحسين صناعة تطوير تكنولوجيا المعلومات في مصر.

٣. الجهود والمشروعات المتعلقة بالتنمية البشرية المهنية لتأهيل وتدريب الطورين في مجال هندسة البرمجيات لخلق رأس المال البشري.

٤. القضايا المتعلقة بأمن هندسة البرمجيات ونماذج عملياتها وإداراتها ، إلخ.

٥. دور كل القطاعات الحكومية والعامة

والخاصة في تشجيع ومساندة تطوير وتطويع وتطبيق أدوات ومعايير ونماذج هندسة البرمجيات.

رابعاً : أوراق عمل وبحوث المؤتمر

أ- باللغة العربية

١. هندسة برمجيات المقررات التعليمية من منظور دورة حياة عملية تطوير البرمجيات التعليمية؛ إعداد : أ.د. محمد محمد الهادي أستاذ الحاسب بأكاديمية السادات.

٢. اقتصاديات هندسة البرمجيات؛ إعداد : أ.د. محمد محمد الهادي.

٣. تطوير نموذج أولي للمتطلبات غير الوظيفية باستخدام المكونات الهيكلية؛ إعداد د. حسين مصيلحي سيد أحمد أستاذ مساعد بكلية المجتمع جامعة الملك سعود ، ود. صفاء سيد محمود رئيس قسم تكنولوجيا التعليم.

٤. بناء نظام كمبيوتر لقياس قدرة الطلبة والتحقق من ثباتها؛ إعداد: سمر علي رشدي، د. وليد كمال القفاص، أ.د. سيد محمد عبد الوهاب، أ.د. محمد محمد الهادي.

٥. تطور هندسة البرمجيات وبرامج تدريسها؛ إعداد إيناس محمد إبراهيم الشيتي.

ب- باللغة الإنجليزية

6. " Software Engineering Development Standards and Models "
By : Mohamed M. El Hadi.

7. " A Framework for the Implementation of Innovative Technologies in Systems Development a Cross-Reference to ITIL"
By: Fleming Woo, Romas Mikusauskas, Dean Bartlett, Rob Law.

8. " Software Engineering: An Overview
By : F.F.Farahat.

9. " Software Engineering and Simulation
By : F.F.Farahat

10. " A System Dynamics Approach to Managing e-Government Software Development "
By : Mohamed Magdy Kabil

11. " Development of a Prototype for Non-Functional Requirements Using Component Based Architectures "
By : Dr. Hussein M. S. Ahmad, Dr. Safaa S. Mahmoud.

12. " Agility Versus Discipline: An Irreconciliable Difference "
By : Galal Hassan Galal-Edeen, PhD and Mohamed Seyam.

13. " Qualitative Research in Information System Engineering: Outline and Applications "
By : Galal Hassan Galal-Edeen, PhD and Sherif Mohamed Zahran.

14. " Effective Software Engineering Concepts for Web-Based Applications Development "
By : Ahmed Sayed.

15. " Construction of a Computer Based System to Measure the Students' Ability and Verify Its' Stability "
By : Samar Ali Roshdy, Dr. M. EL-Hadi, Dr. Sayed M. Abd El- Wahab, Dr. Waleed Kamal El-Kaffas.

16. "Intelligent Data Mining Techniques Selector Model as a Desing Tool for Business Intelligent Software Engineering "
By : Dr. Hoda M. Waguih, Dr. M. EL-Hadi.

17. " Software Engineering Development and Teaching Programs "
By : Enas Mohamed Elshiety.

18. "A proposal For a Method to guide Web Applications Desing : A Case Study "

By: Semia Sonia Selmi, Naoufel Kraiem, Henda Hajjami Ben Ghezala.

١٩. مقترب ديناميكية المنظومات لإدارة

مشـــروعات برمجيـــات الحكومـــة الإلكترونيـــة؛ إعداد: أ.د. محمد مجدي قابيـــل أســـتاذ الحاسـب بأكاديمية السادات.

خامساً : توصيــات المؤتمر

(١) ضرورة وحتمية الاعتماد الكلي على الأدوات والمعايير ونماذج القدرة المطورة عالمياً والمطوعة مع الأبعاد المحلية في تطوير وصناعة البرمجيات.

(٢) أهمية دعم وتشجيع روابط التعاون والتنســيق بين المؤسسات المصرية القائمة على وضع وتعريــف المواصفات والمعايير والنماذج ، وخاصة بين مراكــز تقييم واعتماد هندسة البرمجيات بــوزارة الاتصـــالات وتكنولوجيا المعلومات ، والهيئـــة المصـــرية العامـــة للمواصفات والجـــودة بـــوزارة التجـــارة الخارجيـــة والصناعة ، والمنظمات التعليمية المتخصصة في بحث وتدريس هندسة البرمجيات، والجمعيات العلمية غيـــر الحكومية ، وشركات تصنيع البرمجيات ذاتها.

(٣) تشجيع الاســـتثمارات فـــي قطـــاع صـــناعة تكنولوجيا المعلومات وتأمين المخاطر التي تنتج مـــن البحث والتطوير.

(٤) زيادة الاستثمار في مجـــال إعـــداد المـــوارد البشرية المتخصصة في تطوير وإنتـــاج البرمجيـــات المتقدمة من حيث تعميم تعليم مجال هندسة البرمجيات النامي والمتشعب.

(٥) ضرورة تعزيز بيئة البحث والتطوير والتجديد والابتكار عن طريـــق إقامـــة نظـــام لإبـــداع قـــومي وتطوير نظـــام Nation- al Innovation System التعليم المصري الذي يتفق مع ذلك.

(٦) التوسع في إقامة شبكة من مراكـــز التميـــز والابتكار التكنولوجي في مجالات هندسة البرمجيـــات التي تسترشد بمعايير ونماذج مطوعة للبيئة المصـــرية والعربية؛ تكون قاعدة للقيام بأعمال البحث والتطـــوير وحقلاً خصباً إنتاج الخبرات ، وتؤدي دوراً قيادياً فـــي عملية التحول إلى مجتمع المعرفة ؛ علـــى أن تلحـــق مراكز التميز والابتكار التكنولوجي بمؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعات المختصة بهدف :

- تشـــجيع القيـــام بمشـــروعات التكنولوجيـــا الابتكارية من خلال مبادرات الأعمال.
- تعزيز قبول واستخدام التكنولوجيا الابتكاريـــة المصرية في السوق وتوسيع نطاق الفـــرص المتاحـــة أمامها.
- تقليل الوقـــت والتكلفـــة اللازمـــة لإدخـــال التكنولوجيات الجديدة إلى السوق المصرية.
- تعزيز حوافز الاستثمار في مجـــال البحـــث والتطوير من جانب الشركات الصناعية.

(٧) تشجيع التوسع في توقيع اتفاقيـــات الشـــراكة والتعاون بين المراكز والهيئات والشركات المصـــرية المحلية مع الهيئات والشركات العالمية الرائدة في إنتاج وتسويق البرمجيات عالمياً ، كما تم بين كلٍ من :

- مركز تقييم واعتماد هندسة البرمجيات بهيئـــة تنمية صناعة البرمجيات ومعهد هندســـة البرمجيـــات بجامعة كارنيجي ميلون بالولايات المتحدة.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيـــا المعلومـــات وشركتي آي بي إم ، وشركة إنتل العالمية.

وكل ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- نقل الخبرة والمعرفة المحتاج إليها.
- تطوير وتنمية مهارات وقدرات أطر وكوادر شركات البرمجيات المصرية.

(٨) وضع آلية للتعاون البنـــاء بـــين المؤسســـات البحثية والتعليمية أو الأكاديميـــة والصـــناعة المحليـــة لتمويل مشروعات البحث والتطوير المرتبطة بمعـــايير ونماذج وأدوات تساعد في تطوير وإنتاج البرمجيـــات المصرية.

(٩) ضرورة الاهتمام بالتنمية العلمية والتكنولوجية لطلاب التعليم قبل الجامعي كمنطلق لتكـــوين قاعـــدة علمية تكنولوجية تساعد فـــي تكـــوين كـــوادر مهنيـــة متخصصة في مجال هندسة البرمجيات ويمكن أن يـــتم

ذلك من خلال:

- تطوير مناهج العلوم والتكنولوجيا لكي تساير التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.
- الاهتمام بالثقافة العلمية والتكنولوجية لتنمية الموهبة العلمية والتكنولوجية للطلاب.
- التأكيد على الجانب الخلقي لإنتاج البرمجيات بالنسبة للمستخدمين من خلال التربية الوقائية للطلاب في زيادة قدراتهم في اختيار المناسب واتخاذ القرارات الصحيحة.

(١٠)ضرورة العمل لتطوير نموذج مفهومي متكامل لإقامة قاعدة معرفة للبرمجيات كأساس لتكاملها مع النظم الذكية المطورة حديثاً.

(١١)إكمال البيئة التشريعية المتسقة والمتسمة بالشفافية اللازمة في تطوير الأطر القانونية التي تعزز الثقة بالاقتصاد المعرفي والشبكي المدعم بمنتجات البرمجيات من خلال حماية المستهلكين وتقديم دعم أكبر في مجالات بناء القدرات والتدريب المتقدم على التجارة الالكترونية وبناء برمجيات ذات جودة عالية، وذلك إلى جانب قانون الملكية الفكرية رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٢م ، وقانون التوقيع الالكتروني وإقامة هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات رقم (١٥) لعام ٢٠٠٤.

(١٢)أهمية التوجه الاجتماعي الثقافي في صناعة المعلومات فيما يخص تنمية وتأهيل رأس المال البشري المتخصص في هندسة البرمجيات لتطوير وإنتاج البرمجيات المحلية.

(١٣)أهمية نشر وبث المعلومات اللازمة لتعريف أدوات ومعايير ونماذج هندسة البرمجيات وتسهيل حصول المعاهد والجامعات والشركات عليها والتدريب على كيفية استخدامها وتطبيقها في تطوير وإنتاج البرمجيات لدعم قدراتها وتأهيل وتنمية القوى العاملة وفقاً لتوجهاتها وتقنياتها.

حول الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي (دراسة مقارنة)(*)

ا.د/ عبد الهادي على النجار
أستاذ الاقتصاد والمالية العامة
والعميد الأسبق بكلية الحقوق - جامعة المنصورة

مقدمة:

مفهوم النظام الاقتصادي في الفكر المعاصر:

يقصد بالنظام الاقتصادي في الفكر المعاصر مجموعة القواعد والمبادئ والأعراف والتقاليد والقيم التي تشكل في مجموعها أساسا للعلاقات الاقتصادية داخل المجتمع، وطرق التصدي للمشكلة الاقتصادية من خلال استخدام الموارد الاقتصادية النادرة في مواجهة حاجات أفراده المتنامية، فضلا عن تحديد الأهداف الكلية لهذا المجتمع[1] وعليه فإن مهمة النظام الاقتصادي هي التصدي للمشكلة الاقتصادية للتخفيف من حدتها من خلال أسلوب معين للإنتاج يختلف باختلاف النظم الاقتصادية.

عناصر النظام الاقتصادي:

إن أي نظام اقتصادي يتكون من عناصر تربطها روابط معينة، وهذه العناصر يكمل بعضها بعضا، ومع ذلك فهي بطبيعتها قابلة للتغير، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي[2]:

١- الهدف من النشاط الاقتصادي: فكل إنسان يهدف إلى تحقيق غاية معينة، وتختلف الدوافع لتحقيق هذه الغاية من إنسان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، ولهذا تعتبر هذه الدوافع من الخصائص المميزة لأي نظام اقتصادي، فقد يسعى نظام معين إلى تحقيق أقصى ربح معين وممكن.وقد يسعى نظام اقتصادي آخر إلى إشباع الحاجات الاجتماعية...وهكذا.

٢- الفن الإنتاجي أو الظروف التكنولوجية التي يتم فيها القيام بالعملية الإنتاجية، ذلك أن الأساليب الفنية المستخدمة في هذه العملية تختلف من نظام اقتصادي إلى نظام اقتصادي آخر، وقد تطورت الفنون الإنتاجية من فن إنتاجي بدائي إلى فن إنتاجي متطور يعتمد على تقسيم العمل ثم إلى فن إنتاجي أكثر تطوراً يقلل من نفقة الإنتاج ويزيد من حجم الناتج ويحسن من نوعيته في النهاية.

٣- نوع معين من التنظيم الاجتماعي والسياسي والقانوني، ذلك أن هذا التنظيم يبين شكل العلاقات بين الأفراد والسلطة أو بين الأفراد ببعضهم البعض، فالملكية مثلا إما أن تكون فردية أو عامة أو مختلطة.ولهذا يتميز أي نظام اقتصادي عن أي نظام اقتصادي آخر بما تتميز به المؤسسات القانونية والسياسية السائدة في كل من هذه الأنظمة.

ونظراً لأن النظم الاقتصادية قابلة بطبيعتها للتغيير، فإن ذلك يدل على أنها نسبية وغير دائمة، وإن كان تغييرها لا يتم من ناحية أخرى بدون تفاعل قوى داخلية ترتبط بدرجة من

---

* بحث مقدم لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي : الفلسفة والنظام" ٢٦ ، ٢٠٠٥/١١/٢٧م.

(١) أنظر: د. محمد العلى القرى بن عيد، مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي، دراسة مقارنة للنظام الوضعي، دار حافظ للنشر والتوريع، حدة، ١٩٩١ صفحة ٩، أنظر: د. رفعت المحجوب، النظم الاقتصادية، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٨، د. محمد حلمي مراد، أصول الاقتصاد، الجزء الأول مطبعة لهضة مصر، ١٩٦١

النضج الاجتماعي والسياسي أو قوى خارجية كالحروب.

وجدير بالذكر أن الظروف الفنية أو العوامل التكنولوجية في أسلوب الإنتاج تؤثر إلى حد كبير في النظم الاجتماعية والاقتصادية على أساس أن الانشغال الأساسي لهذه النظم يتمثل في طريقة إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

موضوع البحث:

ونظرا لأن موضوع البحث هو الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي، وحيث أن الثابت والمتغير لا يقتصر على البعد الاقتصادي فقط بل ينصرف إلى تعاليم الإسلام ككل بما يشمل الكون والحياة، فأننا سنشير إلى الموضوع من خلال النقاط الآتية:

أولا: حول الثابت والمتغير في تنظيم المجتمع الإسلامي.

ثانيا: التنظيم الإسلامي وعلاقة الفرد بالمجتمع

ثالثا: الأخلاق والاقتصاد في التنظيم الإسلامي (نظرة عامة)

رابعا: التنظيم الإسلامي والبعد السياسي.

خامسا: الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي.

ونشير إلى كل منها في مبحث مستقل كما يلي:

المبحث الأول: حول الثابت والمتغير في تنظيم المجتمع الإسلامي

الإسلام هو خاتم الرسالات إلى هداية البشر، ومن ثم أكمل الله به الدين الحق، وأنزل القرآن مصدقا للرسالات السماوية السابقة ومهيمناً عليها. ولأن الإسلام هو خاتم الأديان فقد أراد الله به أن يستكمل هداية الإنسانية في جميع شئونها في الجانب الخاص والجانب العام من حياتها، ومن ثم بين الأصول التي يجب على كل مجتمع أن يسير عليها في ذلك، ثم أطلق لكل مجتمع حرية البناء على هذه الأصول على ضوء تطورات كل زمان ما دام ذلك في نطاق هذه الأصول.

ولأن الله أراد أن يجعل من الإسلام الدعوة الخالدة إلى التقدم المطرد للإنسانية فقد جاءت تعاليمه على أسلوبين[1]

١- تعاليم ثابتة لا تتبدل ولا تقبل التطوير

٢- تعاليم أخرى مفروض على كل مجتمع أن يهتدي بها ويستخدم العقل في تطوير تطبيقها بما يفي بحاجات المجتمع في زمن معين على الوجه الأكمل.

<u>ومن التعاليم الأولى</u>: العقائد والعبادات كما أوضحها القرآن الكريم، وفصلها الرسول ﷺ، فهذه تعاليم ثابتة ولا تقبل التطوير إلى قيام الساعة، ويلحق بها التعليمات التي تتعلق بأحكام الأسرة وأحكام الميراث وأحكام الحدود وكل ما حرم بنص.

<u>ومن الثانية</u>: التعاليم المنظمة للمجتمع في أوضاعه السياسية والاقتصادية والدولية فقد جاءت هذه التعاليم في صيغة كلية، ذلك أن التعميم الذي لا ينزل إلى التفصيلات الجزئية لا يفيد الأجيال المقبلة بهذه التفصيلات، بل يتركها حرة[2] تقتبس الوضع الذي تتوافر فيه من الملاءمة العملية لحاجات كل زمان ومكان ما دامت تسوده التعاليم الكلية بوجه عام، وهذه هي المرونة اللازمة في المبادئ التي يراد لها الخلود لتكون ملائمة لتطور احتياجات البشر. إن تعاليم

(١) أنظر في تفصيلات ذلك: دكتور محمد عبد الله العربي، النظم الإسلامية، من مطبوعات معهد الدراسات الإسلامية (بدون تاريخ) صفحة ١٧ وما بعدها.

الإسلام في تنظيم شئون المجتمع ليست جامدة يتم تطبيقها فقط على أسلوب واحد، بل هي تعاليم ذات هدف واضح وثابت ولكن طريق الوصول إلى الهدف قابل للتغيير في ضوء ظروف كل مجتمع.

ومن أمثلة التعاليم الأخيرة اختلاف الخلفاء الراشدين في تطبيق مقتضيات الشورى، وهى مسألة حاسمة جاء بها القرآن الكريم في صيغة كلية كما في قوله تعالى: "وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨)، فقد اختلفت أساليبهم في اختيار رئيس الدولة بين تولية أبى بكر ثم تولية عمر ثم تولية عثمان ثم تولية على رضي الله عنهم جميعا.

ومهما اختلف هذه الأساليب فقد اتحدت في بلوغ الهدف وهو هنا تطبيق مبدأ الشورى في اختيار رئيس الدولة. وفضلا عن ذلك، فإنه بهدف تأمين سلامة الدولة اختلفت أساليبهم من حروب داخلية في قمع فتنة الردة، ثم إلى حروب لتأمين التخوم والحدود ثم اضطرهم المحيط الدولي إلى مباشرة حروب خارجية.

وهكذا اختلفت الجهود تبعا لمقتضيات المحيط الدولي، ولكن الهدف من كل هذه الجهود هو تأمين سلامة الدولة الإسلامية، وتأمين الدعوة الإسلامية في تحرير الإنسان من كل طغيان، وكلها تنفيذ لفريضة إسلامية: فريضة الجهاد في سبيل الله.

وعلى هذا الأساس جاءت التعاليم الإسلام في تنظيم المجتمع في صورة مبادئ عامة لا تتغير ولا تتبدل، ولكن تطبيق هذه المبادئ العامة يظل قابلا للتطور بما يفي بمطالب كل زمان ومكان وذلك عن طريق مخاطبة العقل الإنساني.

اهتمام الإسلام بالعقل الإنساني:

وعلى ضوء ذلك، اهتم الإسلام بالعقل الإنساني وأبرز الدور الكبير المنوط به، وإذا كان الإسلام لم يشأ أن يثبت العقائد الغيبية بالمعجزات التي إنْ أثّرت في جيل معين، فقد يضعف أثرها في الأجيال التالية، فإنه قد خاطب فيها العقل الإنساني وأثبتها بالحجة والإقناع.

وإذا كانت مسئولية كل جيل في كيفية تطبيق هذه الأصول العامة من خلال وسائل علمية تضع هذه التعاليم موضع التنفيذ، فإن هذه المسئولية كبيرة وخطيرة

ولعل ما أصاب العالم الإسلامي من ضعف وتفكك بعد عصر الصدر الأول من الإسلام كان نتيجة إهمال كل جيل في حمل هذه المسئولية. وتجدر الإشارة إلى أن الإسلام سعى إلى التدليل على العقائد الغيبية عن طريق مخاطبة العقل الإنساني بدليل قوله تعالى: " وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنزَلَ اللّهُ قَالُواْ بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءنَا..." وهنا يرد عليهم القرآن الكريم بأن الفيصل هو صلاحية الفكر وصدقه ونفق لا معرفة آبائهم وأجدادهم. فيقول: أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لاَ يَعْقِلُونَ شَيْئاً وَلاَ يَهْتَدُونَ" (البقرة: ١٧٠).

وفى سبيل تنمية العقل الإنساني سلك الإسلام سبيل الحث على العلم حيث اعتبره فريضة من أجلّ الفرائض التي يتقرب بها المسلم إلى ربه، ويكفي أن الله مدح المسلم الذي يعلم وذمّ المسلم الذي لا يعلمه، وميّز آدم على الملائكة لأنه يعلم ما لا تعلمه.

المبحث الثاني: التنظيم الإسلامي وعلاقة الفرد بالمجتمع:

يمثل التنظيم الإسلامي الرسالة الإلهية الخالدة والخاتمة، ومصدقا لما بين يديه من الرسالات، ومؤيداً بالمعجزة الأبدية وهو القرآن الكريم الذي تضمنت سوره وآياته أسس هذا التنظيم، كما فصلت الكثير منها ووضحته سنة الرسول

الكريمﷺ. وجدير بالذكر أن الاقتصاد الإسلامي لم يخرج عن كونه فرعاً من التنظيم الإسلامي الشامل.

إن الإسلام لا يعترف بالمذاهب التي تجعل من الفرد والمجتمع خصمين متصارعين، بعضها يقرر أن تكون الغلبة للفرد، وبعضها يقرر أن تكون الغلبة للمجتمع، فالمذاهب الفردية تجعل الغلبة للفرد ومن ثم فالمصلحة الخاصة هي الأولى بالنسبة للمجتمع، ونشاط الفرد تحكمه المصلحة الذاتية حيث لا التزام عليه نحو المجتمع الامتناع عن جرائم نص عليها القانون الوضعي.

أما المذاهب الجماعية فتتجه إلى إنكار ذاتية الفرد، وإن كان التقارب بين المذاهب هذه أصبح هو السائد الآن بعد تفكك الاتحاد السوفيتي. والإسلام منذ البداية لا وجود فيه لأي تعارض بين الفرد والمجتمع، فالفرد مسئول عن المجتمع والمجتمع مسئول عن الفرد.

ورغم أن الإسلام يقرّ مسئولية الفرد صريحة وحاسمة: " كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ " (المدثر: ٣٨)، " فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: ٧-٨)، فإن الإسلام يأخذ بالمسئولية المشتركة: مسئولية الفرد عن المجتمع ومسئولية المجتمع عن الفرد، وفى هذا يقول الله تعالى: " وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ" (العصر: ١-٣)؛ فالإيمان الذي يظن المسلم أنه قد استكمله، والعمل الصالح الذي يقوم به المسلم كترجمة لهذا الإيمان، لا يكفيان لإنقاذ الإنسانية من الخسران إذا لم يقترن هذا الجهد بجهد جماعي، فيساهم هذا المؤمن مع مجتمعه في التواصي بالحق: أي الاشتراك مع مجتمعه في رفع لواء الحق.

ونظرا لأن تأييد ما يقتضيه الحق في المجتمع تعترضه عوائق وعراقيل وجب على المؤمنين التواصي بالصبر على كل ما يتطلبه الجهاد في سبيل الحق. وثمة نموذج آخر أشارت له سورة الماعون في قوله تعالى: "أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ فَذَلِكَ الَّذِي يَدُعُّ الْيَتِيمَ.....السورة" فالمسلم الذي "يدعّ اليتيم" "وَلَا يَحُضُّ عَلَى طَعَامِ الْمِسْكِينِ" أي الذي لا يعنيه أمر جوانب الضعف في مجتمعه... هذا المسلم المنتسب للإسلام يكون في منزلة المكذب بالدين، وهنا ينذر القرآن الكريم المسلم عندما يؤدى الصلاة أن يسهو عن بعض حكمتها من التعاون في مجتمعه.

ويكفى أن المسلم في صلاته اليومية حينما يقرأ الفاتحة في كل ركعة لا يطلب الهداية لنفسه فحسب بل الهداية للمجتمع كله فلا يقول "اهدنى الصراط المستقيم" بل يقول "اهدنا".

وفى هذا يقول رسول الله ﷺ: المؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا "، كما يقول: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " أي ليس هناك فرد يعفى من رعاية المصالح العامة، فكل فرد راع في المجتمع. وعلى هذا الأساس، فالفرد والمجتمع ليسا خصمين متصارعين كما صورتهما المذاهب الفردية والمذاهب الجماعية على سواء.

المبحث الثالث: الأخلاق والاقتصاد في التنظيم الإسلامي(نظرة عامة)

يتضمن النظام الإسلامي البعد الأخلاقي والاقتصادي، فبغير الأخلاق التي ترتكز على العقيدة الإسلامية يختل النظام الاقتصادي فيما يدعو إليه من تعاون وتكافل بين المواطنين، كما يتسرب الفساد إلى أجهزة الدولة الأمر الذي يتغرر تنفين ما تقضى به الأخلاق والاقتصاد، كما يتعذر توجيه المجتمع إلى اتجاه محدد لتحقيق أهداف مشتركة يتم التعاون على بلوغها.

إن دعامة الأخلاق هي عقيدة الإيمان بالله،

ولعل أول مواطن الإيمان هو ألا عبودية إلا لله، ومن ثم يتحرر العقل الإنساني من قيود العبودية لغير الله، وتتحرر النفس الإنسانية من الحيرة والضلال، لأن العبودية لله وحده تفترض الاهتداء بهديه وامتثال أوامره واجتناب نواهيه كما جاءت على لسان رسل الله إلى البشر.

والمسلم الذي تحرر عقله على هذا النحو يصبح، الخليفة في الأرض فترتفع كرامته الذاتية ويسعى نحو الكمال كنتيجة منطقية لهذه الخلافة.

ولكن الإسلام لم يقتصر على هذا التوجيه الوجداني، بل استكمل ذلك بالعبادات كتدريب لدعم الفضائل في نفس المسلم وتجديد الاتصال بخالق الكون وتأكيد الرقابة الإلهية على نشاطه اليومي.

وثاني مواطن الإيمان هو الإيمان برسالة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومتى استقر الإيمان في وجدان المسلم فإنه يسعى إلى تبني المثل الرفيعة التي خلفها الرسول للأجيال التالية.

وثالث مواطن الإيمان هو الإيمان بالبعث والحساب وهو ما يملأ قلب المسلم برقابة الله في كل أعماله وفى كل حركاته، ويحقق اليقين لديه بأن الحياة الدنيا ليست إلا مزرعة للآخرة، وفى هذا يقول تعالى: ".. الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ.." (الملك: ٢)، فإحسان العمل في الدنيا هو الهدف من وجود المسلم فيها، وهو هنا لا ينسى آخرته لأن الله تعالى يقول:

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ.." (التوبة: ١٠٥)،

وأما <u>عن البعد الاقتصادي في التنظيم الإسلامي</u> فقد جعل الإسلام من كل مجتمع إسلامي بيئة تعاونية عليها أن تسعى جادة لتحقيق رخائها المادي متعاونة ومتكاملة على أساس نظرة الإسلام إلى المال والعمل. وأما نظرته إلى المال فعلى أساس أن المال كله ملك لله وحده، وأن الإنسان في اختصاصه ببعض هذا المال فليس إلا باعتباره الخليفة في الأرض للانتفاع بهذا المال، ومن ثم فهي ملكية منفعة وذلك بغير قيد إلا القيام بالتكاليف التي ترتبها هذه الملكية كتكاليف إيجابية وسلبية.

وأما التكاليف الايجابية فهي كفريضة الزكاة، وفريضة الإنفاق في سبيل الله وهى أوسع نطاقا من فريضة الزكاة لأنها تمتد إلى كل إنفاق في سبيل مصلحة المجتمع، وكوجوب استثمار المالك لماله حتى لا تأكله الزكاة وليساهم بذلك في تنمية الثروة القومية، فإذا أحجم عن هذا الاستثمار جاز للدولة أن تسترد منه ما ملك.

وأما التكاليف السلبية فمنها وجوب كف المالك عن استعمال ماله في إلحاق الضرر بمصلحة الجماعة، ويتفرع عن ذلك تحريم الاحتكار وتحريم الربا وتحريم الإسراف والشح على السواء.

وأما نظرة الإسلام إلى العمل، فإن الإسلام يقدسه ويدعو إلى الجد والإتقان فيه، ويضفي على كل عمل نافع صيغة تعددية في ظل رقابة إلهية توجد نشاط كل فرد إلى نفع ذاته ونفع المجتمع على السواء.

<u>المبحث الرابع:</u> **التنظيم الإسلامي والبعد السياسي:**

أمر الإسلام بأن تقوم في كل مجتمع هيئة تتولى زمام تنظيمه السياسي، "وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ" (آل عمران: ١٠٤)، والمعروف هو كل الأصول العامة الكلية التي فرضها الإسلام لصالح المجتمع وكل ما يبنى عليها من فروع نتيجة إعمال العقل في الاجتهاد. والمنكر هو كل ما نهت عنه هذه الأصول الكلية وكل

ما يقاس عليها في إلحاق الأذى بالمجتمع[1]، وأما عن كيفية تكوين هذه الهيئة التي تتولى زمام الحكم، فقد اكْتُفِيَ بأصل واحد هو الشورى، "وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨)، "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ" (آل عمران: ١٥٩)؛ فالمجتمع يجب أن يستشار في هذه الهيئة: في نظامها وتكوينها وهدفها، ولأن الناس سواسية والسيادة لله وحده، فإن هذه الهيئة ليست لها سيادة على المجتمع، ولهذا فالمجتمع هو المرجع في كل ما يتفرغ عن الأصول التي أتى بها الإسلام باعتبار أن المجتمع هو الذي استشير في أمر هذه الهيئة.

ومن ناحية أخرى، فإن تنظيم هذه الهيئة سواء من حيث نظامها الداخلي أو اختصاصاتها إنما يخضع للعقل الإنساني يمضي فيها باجتهاده ليختار أكثر الأوضاع ملاءمة لاحتياجات الزمان والمكان على ضوء المبادئ العامة التي يستخدمها العقل الإنساني من الكتاب الكريم والسنة المطهرة، وهذا هو التطبيق المرن للأصول العامة.

الجمع بين الثبات والتغيير:

رأينا أن أغلب نصوص القرآن والسنة هي في مجال العقيدة والعبادات والأخلاق وهذه ليست محل اجتهاد أو تغيير أو خلاف.

أما في مجال الشريعة وتنظيم المجتمع فلم يرد بالقرآن سوى مبادئ عامة وقليلة، فهي أصول إلهية لا يجوز الاجتهاد فيها، ويلتزم كل مجتمع أيا كانت درجة تطوره بها، فمبدأ استغلال الموارد المتاحة مبدأ عام ورد في قوله تعالى: "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ" (الملك: ١٥) ومبدأ ضمان حد الكفاية أو المستوى اللائق لمعيشة كل فرد ورد في قوله تعالى: "وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ" (الذاريات: ١٩)

(١) أنظر: دكتور محمد عبد الله العربي، النظم الإسلامية، مرجع السابق، صفحة ٢٨

على إن إعمال هذه المبادئ العامة وتطبيقها هو مما يجوز أن يختلف فيها كل مجتمع إسلامي بحسب ظروفه زماناً ومكاناً، ومن ثم فهي محل للاجتهاد الفردي والجماعي تطبيقاً لما عبر عنا الفقهاء بقولهم "تغير الأحكام بتغير الأزمنة والأمكنة" وقولهم "هذا خلاف زمان ومكان لا حجة وبرهان" أو قولهم "هذا خلاف تنوع لا خلاف تضاء".

ويمكن على هذا الأساس أن ننتهي إلى أن [٢]

١- التشريع الإسلامي إلهي الأصول اجتهادي التطبيق.

٢- الأصول الإلهية صالحة لكل زمان ومكان

٣- الاجتهادات التطبيقية الإسلامية تختلف باختلاف الزمان والمكان.

<u>المبحث الخامس</u>: الثابت والمتغير في النظام الاقتصادي الإسلامي والمقارن

تواجه المجتمعات الإنسانية مشكلات متعددة تحتاج إلى حلول يتم تنفيذها على مستوى المجتمع ككل من خلال مؤسسات الدولة، ويقدم النظام الاقتصادي السائد في أي مجتمع الخيارات المتاحة التي تستند عليها تلك الحلول.

ويمثل ذلك أحد أهم عناصر البقاء بالنسبة للنظام الاقتصادي لأن تجدده واستمرار بقائه جيلا بعد جيل إنما يعتمد على السمات الأساسية فيه واختيار الحلول للمشاكل الوقتية التي لا تتناقض مع المنطق الأساسي الذي ينتظم مؤسساته وأنماط

(٢) انظر: دكتور محمد شوقي الفنجري، نحو اقتصاد إسلامي، شركة مكتبات عكاظ، الطبعة الأولى ١٩٨١، صفحة (٣٤) وما بعدها. انظر: دكتور محمد العلي القرى، المرجع السابق، صفحة (١١) وما بعدها. انظر في تفصيل ذلك: دكتور عبد الهادي على النجار، أصول علم الاقتصاد، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة ٩٨ / ١٩٩٩ صفحة ٩٦ وما بعدها.

العلاقات فيه

فالتخلف الاقتصادي مثلا هو أحد المشاكل التي تعانى منه كثير من مجتمعات اليوم، وتشترك جميعها في الرغبة في القضاء على ظاهرة التخلف بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية ولكن الوسائل التي بها تلك المجتمعات إنما تعتمد على نظامها الاقتصادي.

فالمجتمعات التي تتبنى النظام الرأسمالي سوف تحاول القضاء على التخلف بسياسات متعددة منها على سبيل المثال الاقتراض من الخارج فزيادة معدل الاستثمار وما يؤدى إليه من تخفيف حدة البطالة وزيادة معدل النمو.

ومع ذلك فإن هذا الخيار لا يطرح في مجتمع يتبنى النظام الاقتصادي الإسلامي لأن خياراته لا تتضمن الاقتراض بفائدة بسبب تحريم الربا إسلاميا، ولا يعني ذلك أن الباب مغلق أمام رءوس الأموال الأجنبية ذلك أن الحل الإسلامي يعتمد على المشاركة في ملكية الأصول الناتجة عن عمليات الاستثمار هذه، فالمشكلة إذا واحدة ولكن الحلول اختلفت بسبب تغير الخيارات المتاحة طبقا للنظام السائد، وذلك هو الفرق بين الثابت والمتغير في الفكر الإسلامي.

ولأن النظام الاقتصادي الإسلامي مستمد من دين الله ولا يعتمد على عقول البشر كما هو الحال في النظام الاقتصادي الوضعي، فهو نظام شامل لأن دين الإسلام دين شامل ينظم علاقة العبد بربه وعلاقته بأفراد المجتمع ومن ثم قدم النظام الاقتصادي الإسلامي القواعد لكل أنواع العلاقات والمعاملات الاقتصادية في مجالات الملكية والحرية والعدالة والضمان الاجتماعي وتدخل الحكومة وتوازن المصالح، كما نظم شئون الفرد والجماعة والدولة في مختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في السلم والحرب وبين الحلال والحرام في المعاملات اليومية.

وفي هذا فإنه جمع بين الأصول كمبادئ عامة وبين التطبيقات التي تتغير باختلاف الزمان والمكان وذلك على ضوء ما سلفت الإشارة إليه، وسيتضح ذلك على ضوء عرض النظام الاقتصادي والمشكلة الاقتصادية وطرق مواجهتها في الفكر الإسلامي والمعاصر كما يلي:

النظام الاقتصادي والمشكلة الاقتصادية:

تقوم المشكلة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي المعاصر طالما كانت هناك حاجات إنسانية غير محدودة تقابلها موارد اقتصادية نادرة ندرة نسبية.

ويتضمن كون الحاجات الإنسانية غير محدودة زيادة عددها وتنوعها واختلافها باختلاف الزمان والمكان،ولهذا فإنه يترتب على ندرة الموارد الاقتصادية في مقابلة هذه الحاجات غير المحدودة عدم كفاية هذه الموارد لإشباع تلك الحاجات والسؤال الذي يثور هو هل الإسلام يعترف بوجود مشكلة اقتصادية من ذلك النوع؟

إن نفي المشكلة الاقتصادية يعني:

أولاً: أن الموارد متوافرة وعلى الإنسان أن يستخدمها كيف يشاء، وإذا كان ذلك كذلك فإن الحياة الدنيا تكون شيئا آخر غير التي قال الله تعالى عنها: " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي كَبَدٍ" (البلد: ٤)

ثانيا: منافاة ذلك للفطرة الإنسانية التي جبلت على العمل وبذل الجهد وحب المال، يقول تعالى: " وَتُحِبُّونَ الْمَالَ حُبًّا جَمًّا" (الفجر: ٢٠)، وحب الإنسان للشيء وحرصه على اقتنائه لا تكون إلا للشيء النادر، وفي هذا جعل الإسلام العمل عبادة، يقول تعالى: "فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (الجمعة:١٠)

وعلى هذا الأساس، فإن الاقتصاد الإسلامي يقر المشكلة الاقتصادية كظاهرة اقتصادية ذات

أسباب اجتماعية أو طبيعية.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي يتخوفون من مصطلح "الندرة النسبية" حتى أن بعضهم اتجه إلى إنكاره، ويرجع السبب في ذلك إلى الخلط بين الندرة المطلقة والنسبية، والأولى غير واردة في الفكر الإسلامي لأنها تتساوى مع فكرة شح الطبيعة التي ذكرها "دافيد ريكا ردو" في بداية القرن التاسع عشر وهى فكرة مدانه إسلامياً لأن الخالق سبحانه وتعالى أودع في هذه الأرض من الثروات الظاهرة والباطنة وفى خزائن السماء من الماء ما يكفى لإشباع حاجات البشرية مهما تعاظمت، وفى هذا يقول تعالى: "وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّواْ نِعْمَتَ اللّهِ لاَ تُحْصُوهَا..." (إبراهيم: ٣٤)

إن القناعة أو الوسطية تتمثل في التوازن الذي يقيمه الفرد المسلم بين متاع الدنيا ومتاع الآخرة الأمر الذي يخفف كثيراً من حدة مشكلة الندرة النسبية وبخاصة من خلال القيود التي ترد على سلوك الفرد المسلم في هذا الخصوص.

وثمة ملاحظة هي أن وسطية الإسلام لا تعنى أنه وسط بين الأنظمة الاقتصادية الأخرى وخاصة بين الرأسمالية والاشتراكية، وهو أمر لا يليق بنظام يأخذ أصوله من رب العالمين، إن الوسطية في الإسلام أصل، وفى هذا يقول تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا.." (البقرة: ١٤٣) ومن ثم فكيف ينسب إلى أنظمة وضعية هو سابق عليها جميعا.

إن مقارنة نظامنا الإسلامي بتلك الأنظمة إنما يؤدى إلى وضوح محاسن هذا النظام ويبين كماله ونقص أعمال البشر وقصور اجتهاداتهم لأنها لا ترتكز على أصول إلهية أو ربانية[١]

طرق مواجهة المشكلة الاقتصادية في النظام الاقتصادي الإسلامي:

دراسة مقارنة:

تبنى النظام الاقتصادي الإسلامي طرقا عدة لمواجهة المشكلة الاقتصادية منها ما يلي[٢]:

(أ) الاقتصاد في استخدام الموارد:

فقد حث الإسلام على توفير مال الأمة وحفظ أصل ثروة المجتمع والعمل على تنميتها والادخار من كسب اليوم ليكون عونا على حاجة الغد.

كما حث على إقامة المرافق العامة فقال عليه الصلاة والسلام: سبع يجرى أجرهن للعبد بعد موته وعدَّ منهن من "كرى نهرا أو حفر بئرا أو غرس نخلا" وكل ذلك من أنواع المصالح العامة.

وحث كذلك على عمارة الأرض فقال تعالى "هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا.." (هود: ٦١) ويقول القرطبي إن في هذه الآية طلب للعمارة والطلب المطلق من الله يكون على سبيل الوجوب.

وحث على صيانة الموارد الاقتصادية وإحياء الأرض وشجع على ذلك بأن ملكها لمن أحياها، قال ﷺ فيما رواه أحمد "من أحيا أرضاً ميتة فهي له.." كما قال عليه الصلاة والسلام: "إذا قامت الساعة وفى يد أحدكم فسيلة فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها" (رواه البخاري ومسلم) فدلّ ذلك على أن صيانة الموارد وتنمية الإنتاج مطلوبة في النظام الإسلامي.

ولعل أحسن وسائل الاقتصاد في استخدام الموارد تجنب الإسراف، فضلا عن إرادة الإحسان، والإسراف لا يتحقق فقط في الإنفاق الاستهلاكي، بل في كل أمر من أمور الحياة، كما علمنا رسول الله ﷺ، كما أن الإحسان الذي امتدحه الله - عز وجل - في كتابه لا يعنى فقط بذل الصدقة، بل يعنى إرادة الإجادة أو الإنفاق في كل

(١) انظر: دكتور محمد العلى القرى، مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي، المرجع السابق، صفحة (٢١) وما بعدها نظر:- المرجع السابق، صفحة ٣٤وما بعدها.

(٢) دكتور عبد الرحمن يسرى أحمد. الاقتصاد الإسلامي بين منهاجية البحث وإمكانية التطبيق، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة ١٩٩٩ صفحة ٣٤ وما بعدها.

الأعمال ابتغاء مرضات الله.

وتجنب الإسراف – كحد أدنى – سوف يضمن عدم بذل أي نفقات غير ضرورية، أما إرادة الإتقان أو الإحسان – كحد أقصى – فسوف تضمن العمل على استخدام أكفأ الطرق في تشغيل عناصر الإنتاج. ويحقق هذا وذاك إتمام العملية الإنتاجية على أفضل نحو ممكن.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتشابه مع ما هو معروف في الاقتصاديات الوضعية ولكنها لا تتماثل معها إطلاقا، فالمنتج في الاقتصاد الوضعي لا يسعى لإنتاج أكبر كمية ممكنة بأقل نفقة ممكنة، إنما يسعى لتحقيق أقصى ربح ممكن باعتبار ذلك خصيصة أساسية من خصائص الاقتصاد الرأسمالي، وهذا الهدف يتحقق عادة في ظل خفض الكميات المنتجة وبخاصة مع غلبة العناصر الاحتكارية، ولهذا فقد يقدم المنتجون بإحلال المنتجات الزائدة عن المطلوب أو تخزين كميات كبيرة منها طالما يتنافى ذلك مع مصالحهم في تحقيق أقصى ربح ممكن.

إن المنتج في الاقتصاد الإسلامي يتحرك بدوافع إيمانية وهي تجنب الإسراف (لأن الله لا يحب المسرفين) ويبتغي الإتقان والإحسان (لأن الله يحب المحسنين)، وهو هنا يسعد بطاعة الله و يبذل غاية جهده في سبيل مرضاته.

على أنه إذا خفت حدة المشكلة التي تتعلق بالإمكانيات المادية المحدودة نسبيا كما يحدث في البلدان الغنية – فلابد أن نتوقع احتمالات الابتعاد عن الاستخدام الأكفأ بعناصر الإنتاج، ومن هنا تظهر عمليات إنتاجية لا ضرورة لها تبدد الطاقة، وتذهب بالخلق القويم كما يحدث في إقامة مدن بأكملها للملاهي وممارسة الميسر والفجور.

(ب) الكسب من العمل فريضة:

وفي هذا يقول تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة: ١٠٥)، ومن الضروري أن يتم ذلك الكسب في إطار الحلال سواء من جهة الحصول عليه أو إنفاقه وتوزيعه وتنميته، في إطار متناسق بين مصالح الأفراد والجماعة وذلك حتى تتحقق مصالح الأمة وتزداد قوتها، فالفرد والمجتمع ليسا خصمين متصارعين كما صورتهما المذاهب الوضعية فردية أو جماعية، وكما سبق أن رأينا.

إن من مصادر الكسب الحلال جميع الأنشطة الإنتاجية فيما عدا ما حرّمهُ الله ورسوله، وكل ما فيه ضرر أكيد لصحة الإنسان، وكذلك الأنشطة الخدمية المفسدة مثل نوادي الميسر والملاهي التي لا تراعى حرمات الله.

والتفرقة بين الحلال والحرام تميز الاقتصاديات الإسلامية عن المعاصرة، وقد يقول قائل أن القوانين في الدول المتقدمة تحرم اليوم بعض ما حرمه الإسلام مثل الممارسات الاحتكارية والفسق، ولكن هذه القوانين تحرم بعضا من كل مما يحرمه الإسلام، فضلا عن أن الرقابة على ما هو حلال أو حرام تدعمها السلطة المدنية فقط في هذه الدول، في حين أن الرقابة في الفكر الإسلامي تدعمها رقابة الخالق والرقابة الذاتية فضلا عن رقابة السلطة المدنية ممثلة في ولى الأمر ومن يعاونه.

وتجدر الإشارة إلى أن إنفاق الكسب الحلال على أحسن وجه مسئولية شرعية، وأول ما يجب إنفاقه من هذا الكسب هو ما يستحق فيه من زكاه وإلا ارتد جزء من الكسب الحلال فصار حراما.

هذا وللأنفاق الاستهلاكي أولويات من حيث الأحقية، فالنفس والأهل والولد ثم ذوى القربى من المحتاجين أولا، واليتامى والفقراء والمساكين ثانيا ثم بقية الجماعة من المسلمين.

أما الإنفاق الاستثماري فهو الجزء من إنفاق

الكسب الحلال الذي يخصص للاستثمار، أي للإضافة إلى الطاقة الإنتاجية، ولأن كل ما لم ينفق على الاستهلاك يسمى ادخارا فإنه إذا بقى الادخار عاطلا صار اكتنازا فأصبح مالا حراما إلا إذا أخرجت منه الزكاة، وكان الرسول ﷺ يحث على تثمير مال اليتامى كي لا تأكله الصدقة (الزكاة).

وفى هذا فقد حذر الإسلام من إخراج النقود من التداول بالاكتناز فقال تعالى: "وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلاَ يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللّهِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ" (التوبة: ٣٤) لما في ذلك من تثبيط لحركة الاستثمار في الاقتصاد وعرقلة للتجارة و التبادل.

(جـ) حرية السوق:

للنظام الاقتصادي الإسلامي السبق على كافة النظم الاقتصادية المختلفة في التأكيد على حرية التعامل في السوق بسبب تأثير ذلك على كفاءة النشاط الاقتصادي والتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية، ومن ثم جعل الأصل عدم التسعير وإنما ترك السعر يتحدد اعتمادا على قوى العرض والطلب.

وفى هذا فقد روى أبو داود والترمذي أن السعر غلا على عهد رسول الله ﷺ فقالوا يا رسول الله لو سعّرت لنا فقال: "إن الله هو القابض الرازق الباسط المسعر وإني لأرجو أن ألقى الله ولا يطالبني أحد بمظلمة ظلمتها إياه في دم و لا مال" (رواه مسلم).

وعنه ﷺ: "من احتكر حكرة يريد أن يغالي بها على المسلمين فهو خاطئ" وفى هذا فإنه كان لولى الأمر أن يكره المحتكرين على بيع ما عندهم بقيمة المثل عند ضرورة الناس إليه.

ولقد حث الإسلام على إعطاء الحرية للأفراد بالعمل والتعاقد، فقال صلى الله عليه وسلم: "دعوا الناس يرزق الله بعضهم من بعض" (رواه أبو داود)، ونهى عن سوم المسلم على سوم أخيه وحرم النجش والعقود المشتملة على غرر أو جهالة أو ميسر وغير ذلك من المعاملات التي تؤدى إلى اختلال عمل السوق.

وعلى هذا الأساس فإن حرية السوق هي إحدى الوسائل إلى تبناها النظام الاقتصادي الإسلامي لمواجهة المشكلة الاقتصادية بتحقيق تخصيص أمثل للموارد ولإعطاء جهاز الثمن فرصة توجيه تلك الموارد نحو الاستخدام الذي يحقق رغبات المجتمع ضمن القيود إلى حددها الإسلام على أنواع السلع وأنماط الاستهلاك.

إن حرية التعامل السوقي يؤدى – فضلا عن ذلك – إلى خلق الحوافز المناسبة الأمر الذي يزيد من كفاءة النشاط الاقتصادي ومن ثم تحسين طريقة استخدام الموارد المحدودة كما يؤدى جهاز الثمن في سوق حر إلى ترتيب الأولويات الاجتماعية التي تسهل قرارات تخصيص هذه الموارد.

(د) تكييف الحاجات وعدم المبالغة في الرغبات:

لم يقتصر أسلوب النظام الاقتصادي الإسلامي – في مواجهة المشكلة الاقتصادية – على الاقتصاد في استخدام الموارد، بل عمد إلى تكييف الحاجات ذاتها، من خلال تهذيبه لسلوك الفرد بحيث تنسجم مع وضع ندرة الموارد الاقتصادية[1].

وفى هذا فإن النظام الرأسمالي يطلق العنان لتنافس الأفراد في معدلات الترف والبذخ في حين أن النظام الاقتصادي الإسلامي يتضمن عددا من القواعد السلوكية التي تهدف إلى تحقيق تكييف

(١) انظر: دكتور محمد العلى القرى بن عيد، أصول الاقتصاد الإسلامي، المرجع السابق صفحة (٣٧) وما بعدها

الحاجات وعدم المبالغة في الرغبات، ومن هذه القواعد وما يلي:

١ـ اقتصار الاستهلاك على الطيبات:

ومن هنا كان استهلاك الخمر وغيره من المحرمات وما يثبت ضرره على الصحة، خارج حدود الاختيار الاستهلاكي الأمر الذي يعني عدم توجيه الموارد الاقتصادية إلى إنتاجه أو تداوله مما يعني توفير جزء اكبر من الموارد لاستخدامه في إنتاج السلع النافعة من الطيبات.

٢ـ النهي عن التبذير والإسراف:

وفى هذا يقول تعالى: "إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ.." (الإسراء: ٢٧) ويقول جل شأنه: "إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ.." (الأنعام: ١٤١) وعن المبالغة في الأكل والشرب قال رسول الله ﷺ "ما ملأ ابن آدم وعاء شرا من بطنه.. الحديث " وحث الإسلام على التوسط كما قال تعالى: "وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا.." (الفرقان: ٦٧)

٣ـ الاستعانة بالتقوى والدعاء:

فلقد بين القرآن الكريم أثر التقوى على نوعية وكمية الموارد الاقتصادية المتاحة فقال تعالى: "فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا يُرْسِلِ السَّمَاء عَلَيْكُم مِّدْرَارًا وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَل لَّكُمْ جَنَّاتٍ وَيَجْعَل لَّكُمْ أَنْهَارًا" (نوح: ١٠ –١٢)

إن العلاقة بين مجتمع التقوى وبين رب العباد هي قوة ذاتية يستعان بها على شح الموارد باعتبار أن التقوى تكبح جماح الرغبات وتحقق البركة في هذه الموارد.

ويكفي أننا نؤمن بالدين الإسلامي، ومن مقتضيات هذا الإيمان التصديق بما جاء به والدعاء بما جاء به الإسلام وأمر به الله سبحانه وتعالى:

قال تعالى: "وَقَالَ رَبُّكُمُ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ" (غافر: ٦٠)

وقال: "قُلْ مَا يَعْبَأُ بِكُمْ رَبِّي لَوْلَا دُعَاؤُكُمْ" (الفرقان: ٧٧)

ويمثل الدعاء الطلب من الله تعالى البركة في مجال المال أو الثروة وتعظيم الانتفاع بها والوقاية من مخاطرها، ونشير فيما يلي إلى المعالم الرئيسية بالنظام الاقتصادي الإسلامي.

المعالم الرئيسية للنظام الاقتصادي الإسلامي:

أشرنا فيما سبق إلى طرق مواجهة المشكلة الاقتصادية في النظام الاقتصادي الإسلامي، ونشير الآن إلى المعالم الرئيسية لهذا النظام – عند مقارنته بالأنظمة الأخرى – من خلال موقفه من كل من: الحرية، الملكية، توزيع الدخل.

أولا: الحرية وعلاقتها بالنظام الاقتصادي:

الأصل في النظام الرأسمالي هو الحرية الاقتصادية، وذلك بعد أن تخطى مرحلة تركيم رأس المال التجاري، حيث تقلص دور الدولة واقتصر على ما سمى بالدولة الحارسة التي تهيئ إطارا عاما يقوم الأفراد في داخله بممارسة نشاطهم بحرية تكاد تكون كاملة.

ومع تطور العملية الإنتاجية وتعرض الاقتصاد الرأسمالي للأزمة عام ١٩٢٩ بدأت الدولة تتدخل حيث باشرت وظائف اقتصادية جديدة تأثر ا بأفكار (كينز) في هذه الفترة، ومن ثم ازداد تدخلها وظهرت المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والشركات دولية النشاط، الأمر الذي دعا إلى ضرورة التنسيق بين المصالح التي قد تتعارض، فكان أن بدأت تظهر القوانين ذات الاتجاه الاجتماعي مثل تلك التي تمنع تلوث البيئة أو الضمان الصحي والاجتماعي.

أما في النظام الاقتصادي الإسلامي، فقد قدس الإسلام حرية الفرد، وجعل العزة من صفات المؤمنين، وإذا كان الإسلام هو دين الحرية، فإنها حرية مقترنة بالمسئولية منذ الأصل، في الوقت

الذي رأينا معه الحرية الرأسمالية شبه مطلقة قبل زيادة مساحة تدخل الدولة.

والحرية الفردية أو الشخصية في الإسلام هي أصل كل الحريات لأنها تتعلق بالإنسان وهي أساس حياته ومصدر قيمته الاجتماعية، وهي حق أصلي للفرد، فقد روى عن الخليفة الراشد عمر بن الخطاب ﷺ قوله: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً"

وتتضمن الحرية الفردية حرية الاعتقاء وحرية التعبير وحرية العمل وحرية التجارة والانتقال فضلا عن الحقوق التي ترتبها كحق الحياة وحماية الدم والعرض والمال وهي حقوق تضمنها الحكومة وتنص عليها الأعراف والأنظمة والقوانين المختلفة.

وإن كان الإسلام قد قدس حرية الفرد، فإنه قد قدس حرية الدولة، فدولة الإسلام القائمة على شريعة لا تدين إلا لشرع الله وجماعة المسلمين.

ومن ناحية أخرى فقد قدس الإسلام الحرية السياسية في عقيدته التي لا تؤله إلا الله وفي شريعته التي تجعل ولاية أولى الأمر مستمدة من جماعة المسلمين، وقد جعل الإسلام الشورى علامة المجتمع المؤمن مثل الصلاة، بقول تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ.." (الشورى: ٣٨)، وأمر بذلك رسول الإسلام وهو النبي المعصوم بقوله: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ" (آل عمران: ١٥٩)

وتقترن الحرية في الإسلام بالمسئولية، وهي حرية ايجابية تتضمن مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة، فلقد ضمن الإسلام حرية الاعتقاد، ولكنه أمر بالدعوة إلى دين الحق لأن الحرية التي مكنت الفرد من الاهتداء إلى الصراط القويم حريَّة أن تلقى عليه مسئولية إنارة الطريق للآخرين، وضمن حرية التعبير والكلام، ولكنه حمّل الفرد مسئولية كلمة الحق فقال تعالى: "وَلاَ تَكْتُمُواْ الشَّهَادَةَ وَمَن يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ..." (البقرة: ٢٨٣)

وتجدر الإشارة إلى أن الحرية رغم موقعها الهام في الشريعة الإسلامية ليست أصلا، فالأصل هو المصلحة لأنها المقصد الأساسي للشريعة، ولذلك فهي مقيدة بتلك المصلحة، فإذا كانت تصرفات الأفراد ضمن ما يحقق تلك المصلحة كان لهم في ذلك الحرية الكاملة، أما إذا خرجت عن ذلك صارت مفسدة يجب درؤها ولذلك شرع الحجر على السفيه لأنه تخطى في حرية التصرف الحدّ الذي يتصل بين المصالح والمفاسد.

ثانياً: الملكية وعلاقتها بالنظام الاقتصادي الإسلامي:

تعد الملكية أحد العناصر المهمة في تحديد معالم النظام الاقتصادي السائد في أي مجتمع، ولأن الموارد محدودة فإن من يمتلك حق استعمالها والحصول على عائدها يصبح صاحب قوة اقتصادية وسياسية في المجتمع.

هذا والوحدات التي يمكن أن تمتلك هي: الأفراد، الحكومة، المجتمع ومع الأولى تكون الملكية فردية يستقل بها فرد بعينه، ومع الثانية تكون الملكية عامة، ومع الثالثة تكون الملكية لجميع الأفراد على سبيل الشيوع لا الاختصاص، ويكون عنصر الفرق الرئيسي هو مدى الحقوق المترتبة على كل نوع منها للمالك.

ففي النظام الرأسمالي تكون للفرد حقوق واسعة للملكية ومن ثم يتم توجيه جزء اكبر من الموارد والأصول إلى الملكية الفردية، الأمر الذي يؤثر على عدالة توزيع الدخول سلبا.

أما في النظام الإسلامي فإنه وان كان يقرّ مبدأ الملكية الفردية فأنه يحميها بموجب العقوبات

المقررة لمختلف أنواع الاعتداء عليها.

ومع ذلك فإن يمكن ردّ مقومات الملكية في الإسلام إلى أربعة [1]:

١- الملكية في أصلها لله وحده، يقول تعالى: "لِلّهِ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَمَا فِيهِنَّ..." وعلى هذا الأساس فالله هو المشرع والمنظم لكل ما يتمثل بأحكام الملكية.

٢- أن الله سبحانه وتعالى استخلف البشر في هذا الكون إذ جعل لهم عليه سلطاناً ومكنهم من الانتفاع بخيراته بما منحهم من قدرات عقلية وجسدية وهم في هذا الانتفاع متعاونون متكاملون وهو ما يربط مصالح الفرد بمصالح الجماعة ويرتب نتائج هامة على هذا الارتباط في القيود على الملكية.

٣- إن اختصاص الفرد بالملكية رهن بجهده ومسعاه، فكل فرد مكلف شخصيا ومسئول بصفة شخصية عن أمور الدين والدنيا، ومن ثم فكل فرد له الحق في الملكية الشخصية يستأثر به من غير منازع سواء كان ذكرا أم أنثى.

وينحصر اكتساب الملكية في الإسلام في الجهد أو المسعى من جانب الفرد فضلا عن الحكم الإلهي بالتمليك كتمليك الوارث من أموال المورث

هذا ولابد أن يكون اكتساب الملكية بالطرق المشروعة، ومن ثم فحق الملكية لا يقوم على الاغتصاب أو السرقة.

والملكية في الإسلام ذات وظيفة مزدوجة قبل الفرد وقبل المجتمع، وتتحدد قبل الفرد بالقدر من الاستغلال الذي تضمنه له، وتتحدد قبل المجتمع بالقدر من المنافع التي تكفلها له والقدر من المضار التي تدفعها عنه.

لكن ماذا عن الملكية العامة والملكية الاجتماعية؟

تعتبر الملكية العامة – وهى الوحدات المملوكة للحكومة – وسيلة لتحقيق أهداف النظام الإسلامي المتعلقة بالعدالة في توزيع الدخل بين الأفراد وعبر الأجيال[2]، فمن الثابت أن عدم العدالة في توزيع الدخول والثروات يتحقق في أي مجتمع، ولهذا جعل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ أرض السواد بعد فتح العراق ملكاً للدولة لتحقيق العدالة في توزيع الدخول عبر الأجيال.

أما الملكية الاجتماعية في الإسلام فهي أصل كذلك لأن اشتراك الناس كلهم في المنافع الضرورية لا يتوقف على وجودها جهد فردى، ومن ثم تكون خارجة عن نطاق التملك الفردي حيث تحبس هذه الأموال لمصلحة عموم المجتمع ومن ذلك:

(١) الماء والكلأ والنار، وفى هذا يقول رسول الله ﷺ: "الناس شركاء في ثلاث: الماء والكلأ والنار" (أخرجه الإمام احمد في مسنده) ودلّ ذلك على أن هذه الأشياء الثلاث وما يقاس عليها لا تقع تحت تملك فرد، ودلالة الحديث تشمل كل المواد الضرورية التي ينتفع بها الناس.

(٢) ومن ذلك أيضاً الأرض

(١) انظر: الدكتور إبراهيم دسوقي أباظة، الاقتصاد الإسلامي، مقوماته ومنهاجه، من مطبوعات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ص٤٨

(٢) انظر: دكتور ربيع الروبي، الملكية العامة في صدور الإسلام ووظيفتها الاقتصادية والاجتماعية، مركز أبحاث الاقتضاء الإسلامي، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.

الموات: وهي الأرض التي لا يتعلق بها ملك أو حق عام أو خاص، والأصل في الأرض الموات تساوى الناس فيها، فإذا أحياها أحدهم صارت له ملكاً خاصاً.

(٣) المرافق العامة: كالطرقات العامة ومجارى الأنهار والأسواق ومنازل المسافرين على الطرق بين المدن.

(٤) الوقف والمسجد: فالوقف هو حبس عين مملوكة عن تمليكها لأحد بعينه والتصدق بمنفعتها على الفقراء أو أوجه الخير عامة، وبخروج الوقف من ملك الواقف إلى ملك الله تعالى فإن الملكية تصبح ملكية اجتماعية، وينطبق ذلك على المسجد، فهي إذا عين مملوكة لجميع الناس ويختص بمنفعتها من سبق إليها.

هذا وقد حرص النظام الاقتصادي الإسلامي على تحقيق التوازن بين أنواع الملكية من فردية وعامة واجتماعية فلا يطغى أي نوع منها على الآخر حتى لا يبتعد عن الوسطية التي تمثل سمة مميزة لهذا النظام.

ثالثا: توزيع الدخل في النظام الاقتصادي الإسلامي:

قد يعنى مفهوم العدالة في توزيع الدخل العمل على تساوى دخول جميع الأفراد، وقد يعنى اعتماد التوزيع على الفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث السلطات والقدرات، وربما يعنى حصول كل فرد على دخل اعتمادا على حاجاته...الخ، وهذا الهدف هو هدف مشترك لكل الأنظمة الاقتصادية بصرف النظر عن مفهومه المحدد، ولكن السؤال هو ما إذا كان النظام الاقتصادي يحقق قدرا أكبر أم أقل من عدالة التوزيع، وما إذا كانت أدوات تحقيق العدالة في التوزيع تمثل جزءا من النظام أم أنها مفروضة عليه من الخارج ؟

وهنا يمكن القول إن هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل هو هدف أولى للنظام الاقتصادي الإسلامي. وقد سبق إليه الدين الإسلامي بفرض الزكاة والحث على الصدقات وأعمال البر والخير، وقد عين القرآن الكريم مصارف الزكاة وحصرها في ثمانية أصناف كما في قوله تعالى: "إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاء وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللّهِ وَاللّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ" (التوبة: ٦٠).

وتتفق هذه الأصناف في صفة الفقر الدائم أو المؤقت ما عدا العاملين، والعاملون عليها يستحقون نصيبهم من الزكاة على سبيل المعاوضة لأنهم يقدمون للمجتمع خدمة جمع وتوزيع الزكاة.

والزكاة بشكل عام تحويل مالي من الأغنياء إلى الفقراء، وهو ما يؤكده قول رسول الله ﷺ: "لا تحل الصدقة لغنى ولا لذي مرة سوى" (عن ابن عمر رضي الله عنهما) أي قادر على العمل والكسب.

وللزكاة وظيفة اجتماعية هامة هي نشر الرخاء على جميع أفراد المجتمع وإعادة توزيع الدخل بينهم، وهى تحقق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ومن ثم فالزكاة ملك للفقير وفي هذا يقول تعالى: "وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ"(المعارج: ٢٤-٢٥) ومن ثم لا يجوز للحكومة أو للغنى أن يتصرف بمال الزكاة نيابة عن الفقير، حفظا لكرامته وإنسانيته.

إن الزكاة تخلق الحوافز على العمل والإنتاج لأنها تميل إلى صالح من يعيش على عمله وجهده مقارنه مع من يعيش على ثروته، ومن ثم فهي تتضمن أليه تؤدى إلى القضاء على التفاوت الحاد بين الطبقات وخلق حوافز للعمل والإنتاج.

نظام الإرث وتوزيع الدخل.

تشير الدراسات الاقتصادية في بعض الدول المتقدمة إلى أن توزيع الدخل يعتمد أساسا على توزيع الثروة، وبما أن الثروة تورث، فإن سوء التوزيع ينتقل منها من جيل إلى آخر. وقد عالج الإسلام ذلك من خلال نظام الميراث الذي يؤدى إلى تفتيت الثروة بطريقة تبعد عن المجتمع تركز الثروات، فليس للمالك حق الوصية بأكثر من الثلث، وهذه الوصية لا تجوز لوارث، والإرث مهم في نظام يتبنى الملكية الفردية لأن بدون مؤسسة الإرث تتلاشى الملكية الخاصة مع مرور الزمن حيث لا يكون للأفراد أن يرثوا ممتلكات غيرهم بعد وفاتهم[1].

الفائدة (الربا) وعدم عدالة توزيع الدخل.

تقدم البنوك التجارية بدور الوساطة المالية معتمدة على الفائدة (الربا)، ذلك أن أصحاب الأموال المدخرة في تلك البنوك يستطيعون الحصول على دخل إضافي يتمثل في الفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة وذلك دون الاعتماد على النتائج التي يحققها قطاع الإنتاج والاستثمار، الأمر الذي تتجه معه الثروة النقدية إلى التركز عند تلك الفئة التي تعيش عالة على المنتجين المباشرين في المجتمع لأن دخلها من الفائدة المضمونة والمحددة سلفا إنما يكون مصدره الأرباح غير المضمونة، فبينما يحقق الآخرون دخولهم عن طريق المخاطرة بأموالهم في وجوه النشاط المختلفة من تجارة وصناعة وغيرها، يحصل هؤلاء على دخول مضمونة عن طريق الإقراض بفائدة (الربا)

إن النظام الإسلامي حرم هذا الباب للكسب، والمدخرون في استطاعتهم الحصول على الربح عن طريق المشاركة وتحمل مخاطر الاستثمار حيث هو الوسيلة إلى الإضافة للطاقة الإنتاجية وتطوير الهيكل الاقتصادي والاجتماعي.

---

(١) انظر: دكتور محمد حامد عبد الله، النظم الاقتصادية المعاصرة، صفحة (٢٨).

آليات التمويل المصرفي الإسلامي وضرورة تطويرها(*)

بقلم : أ. د. عبد الرحمن يسري
أستاذ الاقتصاد الإسلامي (جامعة الأزهر)

أظهرت الممارسات العملية للبنوك الإسلامية كما تدل الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها، سواء من المدافعين أو العارضين لها أن هذه البنوك تمكنت من اختراق أسوار النشاط المصرفي التقليدي، واستطاعت بآلياتها وأدواتها المستحدثة أن تدخل في دائرة هذا النشاط فئات من المدخرين وأصحاب المشروعات لم يكن لها نصيب فيه قبل ذلك، وهذه هي أولا فئة المدخرين الذين كانوا يرفضون التعامل بالفوائد، ولا يجدون مبررات لفتح حسابات بالبنوك التقليدية لذلك، خاصة إذا كانت مدخراتهم هذه متوسطة الحجم أو صغيرة.. لقد شجع قيام البنوك الإسلامية هذه الفئة التي لم تكن البنوك التقليدية تظن أن لها أهمية أو توليها اهتمامًا. ولا يستطيع أحد أن يماري في هذه الحقيقة أمام النمو المتزايد في الموارد المالية التي تتلقاها البنوك الإسلامية من هذه الفئة. من جهة أخرى أتاحت البنوك الإسلامية تمويلا لم يكن متاحا من قبل لأصحاب المشروعات الصغيرة والقزمية والذين كانوا دائما (وفي كل العالم) يعتمدون على مدخراتهم الخاصة والعائلية، ومدخرات الأقارب والجيران، فإذا تعرضوا لمشكلة تمويلية اضطروا إلى سوق الائتمان غير الرسمي أو سوق الربا الفاحش والذي تصفه الدراسات المتخصصة أنه مدار من قبل حيتان القروض؛ حيث ترتفع أسعار الفائدة فيه أحيانا إلى ١٠٠٠% في السنة أو أكثر في بعض الحالات، ولا يستطيع أحد أن يماري في هذه الحقيقية حتى إن ادعى بأن البنوك الإسلامية ليست بعدُ على المستوى والكفاءة المطلوبة، ولعل أبرز وأنجح التجارب في التمويل الصغير هي تجربة بنك فيصل فرع أم درمان، وبنك الجيرمين برغم أن هناك تجارب عديدة ناجحة في إندونيسيا وبنجلاديش وماليزيا ومصر والأردن.

إلا أن هناك طريقا ما يزال على البنوك الإسلامية أن تقطعه في سبيل إتمام أهدافها على النحو الذي يراه المنظرون لها، ونجاح هذه البنوك في خدمة التنمية لن يتحقق إلا بشروط ثلاثة: بتطوير مستمر لآلياتها وأدواتها التمويلية بما يزيل عنها أي لبس من حيث هويتها الإسلامية وارتفاع كفاءتها من جهة تعبئة واستخدام مواردها التمويلية بما ينعكس على مستويات ومعدلات أرباحها المحققة وزيادة إسهامها في عملية التنمية ببعديها الاقتصادي والبشري.

ونتناول فيما يلي أهم الأدوات التمويلية التي اعتمدت عليها البنوك الإسلامية وكيفية تطويرها حتى يمكن لها خدمة أهداف التنمية بشكل أكبر، كما نشير أيضا إلى بعض أدوات التمويل الإسلامي التي ظلت إلى الآن مهملة رغم ما يمكن أن تقوم به من دور هائل في عمليات التنمية، وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

١ - **المرابحة:** اعتمدت البنوك الإسلامية على صيغة المرابحة للآمر بالشراء في معظم تمويلها لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة منذ قيامها إلى الآن، وقد انتقدت هذه الصيغة من حيث إنها تبدو من خلال تطبيقها أشبه بالتمويل القائم على الفائدة، ولا نستطيع أن نقول إن بيع المرابحة للآمر بالشراء يتساوى مع الإقراض بفائدة؛ لأن آلية العملية المصرفية مختلفة؛ فالبنك يقوم بتمويل شراء سلعة يشتريها

* بحث مقدم لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي : الفلسفة والنظام" ٢٦ ، ٢٧/١١/٢٠٠٥م.

العميل، وبالرغم من أنه يضيف هامشا من الربح على قيمة السلعة فإن هذا ما يزال مختلفا عن الفائدة؛ حيث من اللازم أن يحدد بالتفاوض مع العميل ضمن عقد البيع، كما لا تجري مضاعفاته بأي حال إذا تأخر العميل عن سداد دينه في وقته، على خلاف ما يجري في التمويل بالفوائد التي تتضاعف مع كل تأخير في سدادها. لكننا لا نستطيع أيضا أن ندافع عن الممارسات الخاطئة في التطبيق، ولا نستطيع أن نتصور أيضا أن الممارسات الخاطئة كانت عشوائية محضة أو بسبب جهل الأجهزة الإدارية فقط، هناك فجوة نظرية في هذه الصيغة المستحدثة التي اشتقت من "المرابحة" التي هي أصلا من أنواع البيع الحاضر الذي يعتمد على الأمانة، والتي وضع لها الفقهاء منذ قرون شروطًا لا تجعل أي شك يتسرب إلى صحتها. ومن الجهة العملية الخاصة بالتنمية نجد أن هذه الصيغة بالرغم مما عليها من مآخذ قد خدمت آلافًا من أصحاب المشروعات الصغرى والصغيرة الذين استطاعوا عن طريقها الحصول على تمويل يرتبط بنشاطهم الإنتاجي مباشرة، وبشروط هي أفضل مئات المرات، بل لا تقارن بشروط التمويل في سوق الائتمان غير الرسمي.. وهؤلاء الذين أشرنا إليهم من قبل، والذين لم يتمكنوا -كما تسرد تقارير رسمية- من الحصول على أكثر من ١% من احتياجاتهم التمويلية من البنوك التقليدية فيما عدا حالات استثنائية جدا كالهند مثلا التي تولي حكومتها اهتماما فائقا بالمشروعات الصغيرة والصغرى، وقد يقول البعض: إن البنوك التقليدية قد دخلت مؤخرا ميدان التمويل الصغير، ولكن دعنا نسأل: وما هو تعريف المشروعات الصغيرة لدى البنوك؟ وسوف نكتشف أن ما تصنفه البنوك التقليدية على أنه مشروعات صغيرة تعتبر كبيرة أو ضخمة بالنسبة لتلك المشروعات التي تتعامل معها البنوك الإسلامية. لا نريد أن ندافع مهما كان عن صيغة سمحت بأخطاء في التطبيق أو بصيغة سمحت للمهاجمين للبنوك الإسلامية أن يقولوا: إنها إسلاربوية أو إنها تخفي صيغة الفائدة وراء شعار المشاركة لتتلقى مدخرات المسلمين الذين يخافون عذاب الآخرة، والرسول صلى الله عليه وسلم في أحاديثه ينصحنا بأن ندع ما يريب إلا ما لا يريب، وأن نتقي الشبهات "فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه" كما في الصحيح.

ولأجل تصحيح المسار لا بد أن نتبين أمرين: "أولهما من الناحية الفقهية، والثاني من الناحية التطبيقية. أما الأول فترتب على خلط بيع المرابحة وهو أصلا بيع حاضر بالبيع الآجل في صيغة مرابحة للآمر بالشراء، علما بأن الأخير له شروطه الدقيقة وإلا اختلط بالربا. أما الأمر الثاني المرتبط بالتطبيق فقد ترتب على قيام البنك الإسلامي إما بتوكيل العميل بشراء السلعة الممولة بالمرابحة بنفسه (وكان هذا من الأخطاء الجسيمة التي حدثت في بداية التجربة، أو تكليف إدارة المشتريات بجلب السلعة مع وضع شروط تفسد عقد البيع من الجهة الشرعية. كل هذا لا بد أن ينتهي مع الحفاظ على جوهر صيغة المرابحة التي ساعدت كثيرا في تمويل صغار المشروعات، ومن ثم أسهمت في تنمية قطاع مهم في الاقتصاد.

والذي نقترحه هنا هو أن يتخلى البنك الإسلامي عن القيام بعمليات الشراء للسلع المطلوب تمويلها بصيغة المرابحة، ووضع هذه السلع في مخازنه ثم تسليمها للعميل. لكن الإجراءات الحالية تقضي بأن يكتب العميل عقدا مسبقا يلتزم فيه بالشراء، وبدلا من ذلك نرى أن يتفق البنك مع عدد من الشركات التجارية الكبرى التي تعمل في مجال تسويق منتجات متخصصة أو متنوعة (سواء داخل البلد أو خارجه) على أن يقوم بتحويل طلبات عملائه الراغبين في الشراء بالمرابحة إليها. فحينما يطلب أحد العملاء شراء سلعة معينة بالمرابحة ترشده الإدارة المختصة في البنك إلى المعروضات أو القوائم السلعية والمواصفات والأسعار لدى الشركات التجارية التي جرى معها الاتفاق،

ويلاحظ أن بيع المرابحة سوف يصبح متاحا للعملاء فقط في إطار القوائم السلعية التي تعرضها هذه الشركات؛ فإن وجد العميل طلبه لدى شركة معينة فإنه يطلب من البنك شراءها لصالحه، ولا يعتبر البيع نهائيا مع ذلك حتى يتسلمها ويتأكد من موافقتها للمواصفات، وهذا على خلاف ما هو قائم الآن فيما يطلق عليه إجراءات التعاقد الملزم بالشراء مع العميل مقدما. ومن المتوقع عند قيام البنك بالاتفاق مع بعض الشركات التجارية على النحو المذكور أن يحصل على مزايا خاصة من جهة السعر، وهذا أمر متوقع، خاصة في مناخ المنافسة السائدة بين الشركات التجارية الكبرى التي تعمل على تسويق وتوزيع سلع متنوعة ومتخصصة على مستوى العالم، كما يمكن طبعا أن يشترط البنك أسعارا خاصة من هذه الشركات مقابل قيامه بدور في ترويج بضائعها، وحيث إن المرابحة من بيوع "الأمانة" فإن العميل سوف يطلع على السعر الخاص الذي تبيع به الشركة للبنك، وهو منخفض عن سعرها في السوق، ويجري الاتفاق بين العميل والبنك على الربح الذي يشترطه الأخير على سعره، وهكذا يتاح للبنك أن يحقق لنفسه ربحًا مناسبا من العملية، بينما يحصل العميل على السلعة بعلاوة مقبولة وصغيرة فوق السعر الجاري في السوق، وليس كما هو الحال الآن في الممارسات التي تقترب فيها علاوة السعرMark UP - أو هامش الربح PROFIT MARGIN - في عمليات المرابحة إلى ما يقرب من سعر الفائدة السائد في البنوك التقليدية مما يثير الشبهات. ويلاحظ أنه كلما صار البنك أكثر نجاحا في الحصول على أسعار مميزة من خلال عمليات الوساطة استطاع خفض الفرق بين سعر المرابحة الآجلة وسعر السوق، وربما تصاغر هذا الفرق إلى الصفر أحيانا، ويجري بعد قيام إدارة المرابحة في البنك بطلب السلعة من الشركة وتحديد وقت ومكان تسليمها إلى العميل. فإذا تلقى العميل السلعة ووجد مواصفاتها وحالتها موافقة لطلبه تسلمها وتم البيع نهائيا، فإذا لم يجد ذلك ردت إلى الشركة الأصلية دون أي إزعاج للبنك، وتلقى بديلا لها وهذا مما تتيحه التسهيلات التجارية الحديثة، وهو ما لا يستطيع البنك القيام به إذا أخذ على نفسه مهمة شراء سلع من شركات ليس بينه وبينها اتفاق وقام بخزن هذه السلع في مخازنه.

٢ - الإجارة المنتهية بالتمليك والمشاركة المتناقصة: يأتي بعد عمليات المرابحة في الأهمية من حيث توظيف الموارد المالية عمليات الإجارة والمشاركة المتناقصة، ولهما أيضا دور في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت محل اهتمام عالمي لدورها المتوقع في التنمية بشقيها الاقتصادي والبشري. قد يكون المشروع صغيرا أو متوسطا عاملا في إصلاح أرض للزراعة أو مشتغلا بإنتاج لحوم الحيوان أو الدواجن أو قائما على مزرعة للأسماك أو مشتغلا في عمليات نقل أو صناعة منظفات كيماوية أو قطع سيارات... إلخ هذه هي حالات من كثير من تلك التي ترد على البنوك الإسلامية في عدد من البلدان الإسلامية في آسيا وأفريقيا وفي الوطن العربي. وفي حالة المشروعات الكبيرة أو المتوسطة المائلة للحجم الكبير يجد أصحابها أن من الأفضل لهم إعداد رؤوس الأموال اللازمة لمشروعاتهم الإنتاجية عن طريق البنوك أو طرح أوراق مالية (أسهم وسندات) في السوق، كما أن هؤلاء في حالة نجاحهم كما تقرر الدراسات التطبيقية يتجهون إلى تمويل التوسع في الحجم عن طريق إعادة استثمار الأرباح مع بعض القروض التي يحصلون عليها عادة بشروط ميسرة نسبيا من البنوك كلما زادت مقدرتهم على التمويل الذاتي. أما في حالة المشروعات الصغيرة أو المتوسطة المائلة للصغر فإن الحصول على تمويل كاف لرأس المال الثابت يمثل مشكلة عند نشأتها أو عند شروعها في زيادة حجم أعمالها فهذه المشروعات لا تستطيع الالتجاء إلى أسواق الأوراق المالية مثل

المشروعات الكبيرة، كما لا تستطيع أن تأخذ حاجاتها التمويلية بالكامل من الجهاز المصرفي التقليدي بالإضافة إلى أن ما تأخذه من هذا يتم بشروط مشددة، لذلك فإن هذه المشروعات إما عاجزة عن تمويل رأسمالها الثابت بالكامل أو واقعة في شباك مديونية للجهاز المصرفي قد لا تستطيع الوفاء بها، خاصة إذا كانت فترة تفريخ الاستثمار طويلة نسبيا أو إذا تصادف وتغيرت الأسواق من حالة رواج إلى كساد، ومن هنا نستطيع تقدير أهمية عمليات التأجير أو عمليات المشاركة المتناقصة التي تقوم بها البنوك الإسلامية.

ويؤخذ على عمليات الإجارة التي تقوم بها البنوك الإسلامية والمسماة بالإجارة المنتهية بالتمليك أنها تتشابه كثيرا مع عمليات البيع أو الشراء التأجيري Hire Purchase التي تقوم بها الشركات في كل العالم بتنسيق مع البنوك وبيوت التمويل وشركات التأمين على أساس نظام الفائدة، ومن جهة أخرى يؤخذ على عقد الإجارة المنتهية بالتمليك من الجهة الشرعية خلطه بين شروط الإجارة وحقوق التملك. ونقترح هنا أن يتم توسع البنوك الإسلامية في نشاط الإجارة، ولكن اعتمادا على أساليب جديدة يمكن التأكد من جوازها شرعا وكفاءتها اقتصاديا، مع ملاءمتها للواقع العملي. والمقترح هذا هو قيام البنك بتكوين شركات متخصصة لممارسة نشاط الإجارة، بمعنى أن تكون شركات مالكة لأراض زراعية أو عقارات سكنية أو محلات تجارية ومكاتب للأعمال أو مخازن أو شركات مالكة لمعدات وآلات (مثال جرارات زراعية أو معدات حفر آبار أو معدات وتجهيزات للرفع والنقل ... إلخ) ويلاحظ أن اقتراح تكوين هذه الشركات إنما يأتي أساسا لعدم مناسبة احتفاظ البنك أو قيامه بالاستثمار بشكل مباشر في عقارات أو أراض أو آلات ومعدات... إلخ. إلا في حدود نسبة صغيرة ومحدودة من موارده التمويلية المتاحة، وذلك لطبيعته كمؤسسة مصرفية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات سوف تتمكن من التوسع بمرونة كافية في عمليات الإجارة، كلما كانت هذه مربحة، وذلك على العكس من وضع البنك إذا ما قام بممارسة هذا النشاط مباشرة، ويقترح أن يقوم البنك بطرح صكوك إجارة وذلك لتمويل الشركات المزمع إنشاؤها، على أن يكون للبنك حصة في هذه الصكوك في حدود ما تسمح به اللوائح أو القوانين المنظمة للأعمال المصرفية عموما، وتتميز عمليات الإجارة كما هو معروف بأنها تدر دخلا دوريا منتظما، وعلى درجة عالية من الضمان، ولذلك فإنه من الممكن للبنك أن يجتذب من خلال بيع صكوك الإجارة جمهور العملاء الذين يريدون دخلا دوريا منتظما وشبه مضمون، وهو دخل حلال لا شك في ذلك، ويلاحظ أن اختيار مجالات الإجارة الأكثر تميزا من حيث معدلات العائد يحتاج إلى دراسات جدوى تسبق تكوين الشركات، وأنه كلما تم هذا الاختيار بدقة وكلما أديرت شركات الإجارة بكفاءة (وهو أمر يمكن للبنك المشاركة فيه اعتمادا على حصته في الملكية، وتوكيل العملاء أصحاب الصكوك له) أمكن تحقيق نجاح أكبر.

وثمة تطوير آخر ضروري ينبغي لعمليات المشاركة المتناقصة، وهذه وإن اختلفت في مضمونها مع عمليات الإجارة، فإنها تتشابه كثيرا معها من جهة الممارسات العملية للبنوك الإسلامية. والحقيقة أن هذه العمليات يمكن أن تُسهم كثيرا في تنمية مشروعات متوسطة وكبيرة أيضا إذا ما تم إعادة تنظيمها على أسس أكثر واقعية، وفي إطار مبادئ التمويل الإسلامي. والتطوير المقترح هنا هو قيام البنك الإسلامي بتنفيذ المشاركة المتناقصة عن طريق المساهمات فيقدم البنك بعد دراسة مشروع مقدم إليه، وفي إطار الالتزام بالشروط الإسلامية الخاصة بالإنتاج والمعاملات... إلخ، بتقسيم رأس ماله المطلوب إلى أسهم يقوم أصحاب المشروع بشراء نسبة لا تقل عن ٢٠%، ويسهم البنك بنسبة صغيرة (قد تتراوح بين ٢% و٥% مثلا وذلك لأغراض السيولة الخاصة بالبنك)، ويعرض الباقي من

الأسهم للبيع لعملائه أصحاب الحسابات الاستثمارية ويكون إصدار هذه الأسهم على أساس شروط المشاركة المتناقصة بما يعني أن أصحاب المشروع سيقومون بمشاركة البنك وبقية المساهمين في الأرباح المحققة بما يجري الاتفاق عليه، كما يقومون بإعادة شراء ٨٠% من الأسهم لدى شركائهم على مدى زمني يتفق عليه (مثلا من خمس إلى عشر سنوات) في تواريخ محددة مستقبلة، وبنظام الاقتراع، ولا شك أن نجاح مثل هذه العمليات يمكن أن يسهم بفعالية في تمويل المشروعات الناشئة دون إرهاقها بأعباء المديونية وفوائدها التي قد تصبح باهظة وتخل بتوازنها، ولكن لا بد من توافر معلومات كاملة تتاح للعملاء المساهمين عن طريق البنك عن هذه الشركات قبل قيامها، ولا بد من مشاركتهم في مناقشة أعمالها بعد ذلك في جلسات الجمعية العمومية، وهذا أمر في صميم جوهر نظام المشاركة الإسلامي خشية حدوث انحرافات في الإدارة (وإن كثيرا من الخلطاء ليبغي بعضهم على بعض) (٢٤ سورة ص) كذلك ينبغي إعادة تقييم الأسهم عند استرداد المساهمين قيمتها حسب أسعارها السوقية، وليس الاسمية؛ فالسهم حصة شائعة في الملكية وأصول الشركة خاضعة للزيادة أو النقص في القيمة السوقية تبعا لحالة الأرباح المحققة.

٣ - **عقد الاستصناع:** هو أحد العقود الجائزة شرعا، والتي يمكن استخدامها في الأعمال المصرفية الإسلامية، ويمكن عن طريقه المساهمة بشكل فاعل في تنمية المشروعات الصغيرة والصغرى التي تعمل في مجال الصناعة، وهذا العقد لم يستخدم إلى الآن على أي نحو يذكر رغم أهميته البالغة في جميع البلدان التي ما تزال المشروعات الحرفية الصغيرة والصغرى تضم نسبة كبيرة من القوة العاملة خارج النشاط الأولي، ومعنى الاستصناع عموما أن يطلب شخص من صانع أن يصنع له سلعة بكمية ومواصفات محددة، بمواد من عنده، وذلك نظير ثمن معين وموعد للتسليم يتفقان عليه. وجمهور المذاهب على أنه عقد بيع، إلا أنه ذو طبيعة خاصة، ويجوز فيه تعجيل الثمن عند العقد أو تأجيله، ويمكن استنادا إلى عقد الاستصناع أن يقوم البنك بدور الوساطة بين شركة كبرى خاصة أو عامة أو هيئة من الهيئات الحكومية تطلب تسليم سلع معينة محددة المواصفات بمقادير معينة في تاريخ آجل وبعض أصحاب الأعمال الصناعية فيقوم بتمويل الطرف الأخير الذي يتعهد بتسليم السلع المتعاقد عليها كما هو مطلوب في تاريخ معين، ويقوم البنك بتسليمها إلى الجهة الطالبة مقابل الثمن المتفق عليه، وتتيح هذه الوساطة المصرفية فرصة للربح طالما أن تكلفة الاستصناع، وهي الثمن الذي يتفق عليه البنك مع الصانع تقل عن الثمن الذي يحصل عليه البنك عند تسليم البضاعة للجهة الطالبة. وتمثل تكلفة الاستصناع نوع التمويل الذي يقوم به البنك من أموال أصحاب الأرصدة الاستثمارية أو من أمواله. ومن الممكن تحقيق أرباح مناسبة من عمليات الاستصناع ما دامت الإدارة تحركت بحرص في عمليات الوساطة بعد دراسات وافية عن إمكانيات الصانع والتزامه الدقيق بالعقد وشروطه من ناحية، والمقدرة الوفائية للجهة الطالبة (المشتري النهائي) من ناحية أخرى، وفي مجال الحديث عن دور البنك الإسلامي في عملية التنمية نجد أن عمليات الاستصناع ذات أهمية خاصة بالنسبة لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة، فالشركات الصناعية الكبيرة أو المتوسطة قادرة على أن تتقدم مباشرة للجهات التي تطلب تصنيع سلع بمواصفات معينة وتقوم بتمويل عملياتها دون صعوبات. أما أصحاب الأعمال الصغيرة فهم يواجهون عادة مشكلات حادة في الحصول على التمويل اللازم لأعمالهم من مصادرهم الذاتية أو من المصادر التمويلية التقليدية، وعلى رأسها البنوك التجارية، لذلك فإن دخول البنك الإسلامي ممولا لصغار الصناع ووسيطا بينهم وبين الشركات الكبرى والمؤسسات العامة التي تطلب تصنيع

سلع بمواصفات معينة يمكن أن يهيئ لهم فرصة غير عادية للنمو، بينما يحقق له أيضا إيرادات مناسبة من وراء ذلك النشاط. ويلاحظ أن دور البنك الإسلامي ما يزال محدودا للغاية إلى الآن في هذا المجال.

٤ - **بيع السلم**: عقد السلم أو السلَف على عكس البيع الآجل، حيث يعني دفع ثمن السلعة عاجلا للبائع وتسلم المشتري لها منه آجلا، ولا خلاف بين الفقهاء على جواز بيع السلم على أن تحدد مواصفات السلعة المسلم فيها بدقة - أو كما هو معروف في السوق - ويكون كل من السعر والأجل معلوما للطرفين، وحينما يقوم البنك بعمليات بيع السلم فإننا نرى مرة أخرى على سبيل التأكيد أن يكون وسيطا فيه لا أكثر؛ لأنه ليس تاجرا يشتري لغرض التجارة في حد ذاتها، لذلك فإن بيع السلم سيكون مصدر إيرادات للبنك إذا أمكن القيام بالتعاقد مع بعض المنتجين (البائعين) على شراء بضاعة منهم بمواصفات محددة، وبثمن معين، وبشرط تسلمها في تاريخ أجل محدد، والتعاقد في الوقت نفسه على بيع هذه البضاعة في التاريخ المحدد سلفا بثمن أعلى من ثمن الشراء (السلم الموازي)، وتسهل هذه العملية كلما كانت هناك أسواق منظمة للتعاقد والتسليم الآجل، ويعتبر ثمن الشراء الذي يدفعه البنك بمثابة تمويل للمنتجين (البائعين) الذين يتعهدون بتسليم بضاعة آجلا. وللتأكيد، فإن بيع السلم يمكن أن يحتل - كصيغة لاستخدام الموارد التمويلية للبنك - مكانة أهم من بيع المرابحة الآجلة إذا أديرت عملياته بكفاءة، ويلاحظ أن تعظيم ربح البنك من علميات السلم سوف يتحقق كلما زاد الفرق بين ثمن الشراء من المنتجين وثمن البيع للبضاعة في سوق العقود الآجلة، وكلما تضاءل الفرق الزمني بين تاريخ تسلم البضاعة من المنتج وتاريخ تسليمها للمشترى النهائي. أما بالنسبة لدرجة المخاطرة Risk في بيع السلم فإنها تتعاظم كلما قلت الثقة في مقدرة البائع بالسلم على تسليم البضاعة بالمواصفات المطلوبة أو في التاريخ المحدد، أو كلما تعذر على البنك إجراء التغطية اللازمة في سوق العقود الآجلة للبضاعة المسلم فيها، أو تعذر عليه التنبؤ باتجاهات الأسعار المستقبلية لهذه البضاعة، ولذلك فإن الإدارة الناجحة لعمليات السلم من قبل البنك تستدعي تقليل هذه المخاطرة إلى حدها الأدنى الممكن، ونرى أنه من الأفضل أن يستعين البنك في عمليات السلم بخبراء أو وكلاء أو شركات متخصصة في عمليات البيع والتسليم الآجل. كما تقترح لأجل أهداف التنمية الاقتصادية أن يعتمد البنك الإسلامي على عمليات بيع السلم بشكل خاص في مجال التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد) فمن الممكن عن طريق وكلاء متخصصين أو شركات أن يجري الاتفاق مع أعداد كبيرة من منتجي سلعة تصديرية معينة أن يتم شراء إنتاجهم في تاريخ لاحق محدد، وبمواصفات وكميات محددة بطرق السلم، على أن يتم إجراء عمليات بيع سلم لمستوردي هذه السلعة في خارج البلاد في نفس التاريخ .. وهذه العمليات يمكن أن تدر أرباحا كبيرة للبنك إذا تمت بالكفاءة المطلوبة، وفي نفس الوقت تسهم في عملية تنمية الصادرات التي هي جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ويمكن أيضا أن تتم عمليات استيراد بطريق السلم لسلع ومستلزمات إنتاجية لصالح مشروعات داخل البلاد.

٥ - **عقد المضاربة**: هذا العقد من أكثر العقود أهمية للنشاط الاقتصادي الذي يعتمد على المشاركة في الربح والخسارة، كما كان في الماضي أيضا. فعن طريق هذا العقد يمكن تمويل مشروعات إنتاجية على مستويات حجم مختلفة، ولقد اعتمدت البنوك الإسلامية منذ قيامها إلى الآن على هذا العقد من جهة تعبئة الأموال القابلة للاستثمار، وذلك بعد أن تم تطويره إلى ما يسمى بالمضاربة المختلطة أو الجماعية حتى يتلاءم مع الأعداد الكبيرة من العملاء، كذلك دعت ظروف النشاط المصرفي الإسلامي في ظروف التنافس مع النشاط المصرفي التقليدي، وتحت مظلة القواعد

المصرفية السائدة إلى إتاحة قبول أموال من العملاء على مدار العام دون تحديد لأوقات بعينها تبدأ فيها عمليات مضاربة معينة أو تنتهي فيها، ومن ثم فقد أصبح التلقي للأموال على أساس المضاربة مستمرا دون توقف أو دون تحديد لبداية أو نهاية، وهكذا يمكن تسمية المضاربة التي تمارسها البنوك الإسلامية بالمضاربة المختلطة المستمرة، وهي صيغة مستحدثة تماما لم تعرف في القديم، ولكنها تظل مقبولة بشروط حتى لا تنحرف عما تقرره الشريعة الإسلامية. وبينما يرتبط التمويل التقليدي من البنوك بقدرة الأفراد أو المشروعات على الوفاء بالدين وفوائده فإن التمويل بالمضاربة يرتبط مباشرة بالقدرة التنظيمية على ممارسة نشاط إنتاجي والنجاح فيه؛ فالبنك حينما يقبل مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة داخل الإطار الإسلامي فإنه يقوم بتمويل رجال الأعمال الأكفاء والأمناء الذين لديهم مشروعات واعدة، كما يتعين على إدارة البنك أن تنتقي أو تفضل المشروعات الأعلى ربحية طالما تتوافر فيها شروط الحلال. وأظهرت الممارسات المصرفية الإسلامية أن صيغة المضاربة الجماعية أو المختلطة نجحت نجاحا كبيرا في تجميع الموارد التمويلية، ولكنها ظلت محدودة جدا في استخدامات هذه الموارد. أما من جهة نجاحها في تجميع الموارد فذلك لأن صيغة المضاربة المختلطة المستمرة خفضت درجة المخاطرة التي يتضمنها مبدأ المشاركة في الربح والخسارة إلى أدنى حد ممكن، وسمحت بتوزيع دوري للأرباح، وهو الأمر الذي يتفق مع رغبات معظم العملاء. أما من جهة الاستخدامات فقد كان الأمر مختلفا بشكل كبير، لقد تردد معظم مديري البنوك الإسلامية في الاعتماد على عقود المضاربة في استثمار الموارد التمويلية مفضلين صيغا أخرى، والأسباب في ذلك عديدة، لقد كان معظم مديري البنوك الإسلامية من العاملين من قبل في بنوك تقليدية، وقد اعتادوا إقراض العملاء المليئين ماليا والمعروفين لديهم بالإضافة إلى أخذ الضمانات المالية اللازمةCOLLATERALS كلما لزم الأمر، كل هذا أصبح غير مستساغا من جهة الأهداف المصرفية الإسلامية، أو غير مقبول شرعا، هذا بينما افتقدت الإدارة أسسا أخرى عملية يمكن استخدامها في تمويل العملاء بالمشاركة. إن المضاربة من وجهة نظر صاحب المال عقد يقوم على عنصرين أساسيين: الثقة في أمانة المضارب، والثقة في خبرته وكفاءته في استثمار المال. وفي المجتمعات القديمة أو الصغيرة محدودة العدد، وفي إطار قيم أخلاقية فاضلة، لم يكن عسيرا أن يقوم صاحب رأس المال بتقدير هذين العنصرين، أما في إطار الواقع المعاصر، ومن خلال النشاط المصرفي كيف يقوم المدير المسئول عن التمويل بتقدير هذين العنصرين؟ وماذا يحدث إذا أخفق في عمل تقديرات صحيحة؟ أليس في هذا تعريض لأموال العملاء والبنك للضياع؟

إن ثمة اقتراحين يمكن التقدم بهما لمعالجة الفجوات النظرية في نظام المضاربة، وذلك بهدف تطويره وإحيائه في مجال استخدام الموارد التمويلية للبنوك، ويعتمد الاقتراح الأول على وضع أسس موضوعية وشرعية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق العملي للثقة في العميل وأمانته وخبرته، وذلك بدلا من الاعتماد على التقديرات الخاصة لإدارة التمويل بالبنك. أما الثقة في العميل فليست مسألة شخصية، إنما هي موضوعية بحتة تتعلق بالثقة في مشروعية الذي يطلب له تمويلا والثقة في قدرته على القيام به بنجاح، ومن الممكن الاعتماد على إحدى إدارات البنك للقيام بدراسة جدوى المشروع المقدم، والتأكد من وجود الجدية والخبرة والكفاءة اللازمة لدى صاحب المشروع والفريق الذي يعمل معه، وأما أمانة العميل فلا يمكن أن تترك للتقديرات الخاصة – كما كان الأمر في ماضي الزمان – وإنما يجب اعتمادا على معلومات دقيقة أن تبنى على عوامل موضوعية خاصة بسجله السابق وسيرته

الذاتية وشهرته في المعاملات، أو مدى استعداد طرف آخر لتزكيته لدى البنك أو ضمان تعهداته لدى البنك، ومن المؤكد - نظريا - أن مثل هذه الآلية في تطبيق المضاربة توفر أمانا أكبر بالنسبة لاستخدامات الموارد التمويلية، ليس فقط بما هو قائم الآن في البنوك الإسلامية، بل بالمقارنة بممارسات للبنوك التقليدية القائمة على قاعدة الملاءة المالية، وأخذ الضمانات. أما الضمانة الأولى فتتمثل في وضع شروط تشتق من دراسة الجدوى يلتزم بها المضارب في استخدام الموارد التمويلية، والثانية تتمثل في تنظيم تدفقات التمويل إلى المشروع في دفعات مرتبطة بجدول زمني، بناء على دراسة جدوى المشروع من جهة، وتقارير دورية خاصة بمتابعة المشروع من جهة أخرى، ويلاحظ أن وضع الشروط يعني تقييد المضاربة، وهو جائز لدى الحنفية والحنابلة، فإذا لم يلتزم المضارب بالشروط يصبح ضامنا لرأس المال الذي أخذه من البنك دون نقص في حالة الخسارة (تبعا لقاعدة الضمان عند التعدي)، كذلك يلاحظ أن متابعة المشروع من خلال تقارير دورية لا تعني، ولا يجب أن يقصد بها التدخل في إدارة المشروع؛ لأن هذا أيضا يفسد المضاربة. أما الاقتراح الثاني لتطوير المضاربة فيرتبط بتهيئة موارد تمويلية أكثر ملاءمة لها، وذلك بإصدار شهادات أو صكوك مضاربة مخصصة لمشروعات معينة على أن تكون قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية، ولا يجوز استرداد قيمتها نقدا مرة أخرى، بل تصفيتها بالزيادة أو بالنقص عند انتهاء عمل المشروع أو بعد خمس سنوات مثلا أيهما أنسب، ومن حق أصحاب هذه الصكوك التعرف على المركز المالي للمشروع في كل سنة، والحصول على نصيبهم من الأرباح حسب الشروط المعلنة عند الإصدار. ويختلف هذا الاقتراح في مضمونه وتفاصيله عما هو قائم الآن في ممارسات بعض البنوك الإسلامية. فشهادات المضاربة المصدرة الآن غير مخصصة لمشروعات معينة، وإنما هي مرتبطة بمجموع الموارد التمويلية على أساس صيغة المضاربة المختلطة. كذلك فإن شهادات المضاربة المصدرة قابلة للاسترداد من البنك المصدر لها بنفس قيمتها، إما عند الطلب أو بعد عدة سنوات، ويلاحظ أن التعهد برد قيمة الشهادات نفسها يلقي شبهة على تطبيق مبدأ المشاركة في الغنم والغرم، خاصة أن الشهادات تتلقى ربحا دوريا في نفس الوقت. هذا الاقتراح عند تنفيذه سوف يفتح بابا عريضا لممارسة المضاربة على نحو يتمشى مع مقاصد الشريعة الإسلامية ويحقق أهداف المصرفية الإسلامية وأهداف التنمية التي ترتبط ولا شك بالاستثمارات طويلة الأجل في النشاط الاجتماعي. وإذا كان البعض يعتقد أن الدفاع عن البنوك الإسلامية ينطلق فقط من مجرد عواطف إيمانية فهو مخطئ، ذلك لأن هناك أدلة اقتصادية عديدة تبرهن على أن النظم التمويلية القائمة على المشاركة في الربح أو الخسارة تؤدي إلى تعبئة المدخرات بشكل أتم، وإلى توظيف الموارد التمويلية للبنوك في أفضل الاستخدامات الممكنة لها بالإضافة إلى تحقيق عدالة توزيع الدخل وبث روح المشاركة في نفوس أصحاب الأموال والمدخرات بدلا من السلوك السلبي المتمثل في "ضع أموالك في بنك ودع الآخرين يعملون، واضمن لنفسك مهما حدث لهؤلاء إيرادا منتظما ومضمونا".

لقد قامت البنوك الإسلامية خلال ربع قرن أو يزيد في بعض الحالات في بلدان إسلامية عديدة بتجميع مدخرات أشخاص لم يكن لهم تعامل مع الجهاز المصرفي التقليدي لإيمانهم الراسخ بحرمة الفائدة في مجالات الاستثمار، كما نجحت البنوك الإسلامية عن طريق أدوات تمويلية مستحدثة بالاشتقاق من عقود إسلامية معروفة كالمرابحة والإجارة والمشاركة، بتمويل أعداد كبيرة من المشروعات الصغيرة والصغرى التي لم يجد أصحابها طريقا من قبل إلى البنوك التقليدية في ظل أنظمتها القائمة على الملاءة

المالية والضمانات، ولا شك أن تنمية هذه المشروعات تمثل نقطة انطلاق خطيرة في عملية التنمية بشقيها الاقتصادي والبشري؛ فالعالم كله يتكلم عن التمويل الصغير MICRO FINANCE الآن ويحاول أن يوائم بين متطلبات البنوك التقليدية في الضمانات وغيرها، ومتطلبات المشروعات الصغيرة والحرفية في التمويل.

وهناك دخول للبنوك التقليدية في مجال التمويل الصغير، ولكن بحذر شديد، وبالتعاون مع شركات التأمين أو شركات ضمان الاستثمار، وبالالتفاف حول تعريف المشروعات الصغيرة بما يقلل من حجم المخاطرة المحتواة في تمويلها. أين كل هذا مما فعلته البنوك الإسلامية في أنحاء عديدة من العالم الإسلامي، وما يزال أمامها باب مفتوح لتفعل أكثر بأدواتها التمويلية التي استقرت من البداية على إقرار مبدأ التمويل بالمشاركة في الربح أو الخسارة؟ إلا أنه من حق البنوك الإسلامية علينا أن نعمل على تطوير أدواتها التمويلية بشكل مستمر، وذلك لتصحيح أخطاء التجربة، وتجربة بلا خطأ في عالمنا وهم وكذبة كبرى، والتصحيح طريق للكفاءة، ولكي تصبح هذه البنوك أكثر فاعلية في تلقي الأموال واستثمارها ليس فقط لتحقيق مصالح أصحابها وعملائها، بل لدفع النشاط الإنتاجي الحقيقي نحو النمو بأعلى معدلات ممكنة، لذلك نتناول كيف يمكن تطوير التمويل بالمرابحة، وقد لعبت دورا مهما في تمويل المشروعات الصغيرة بالرغم من كل ما وجه لها من نقد حتى تؤدي دورا أكبر في نمو هذه المشروعات على أسس إسلامية خالية من أي لبس، كما نتناول كيفية تطوير التمويل عن طريق التأجير LEASING ، وكيفية إحياء وتفعيل عقود لم تعتمد عليها البنوك الإسلامية بعد كما ينبغي، مثال ذلك عقود الاستصناع والسلم والتي باستحداث آليات عملية لتنفيذها بكفاءة، تصبح قادرة على تنمية نشاط أصحاب الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتنمية الصادرات في نفس الوقت الذي تدر فيه أرباحا مناسبة للبنوك ومن تشاركهم من عملاء.

كذلك فإن هناك اقتراحات مقدمة لإحياء المضاربة من جهة توظيف الموارد التمويلية في أفضل الأنشطة الاستثمارية، كل ذلك مما يخدم قضية التنمية الاقتصادية بشكل مباشر، وهو الأمر الذي يقارن بما تفعله البنوك التقليدية في البلدان النامية بما لديها من موارد تمويلية، فهذه البنوك لا تبالي في المقام الأول إلا باسترداد أموالها مع الفوائد، وليس لديها، ولم يكن لديها في أي وقت مضى منهجية ذاتية للمشاركة في عملية التنمية بشقيها الاقتصادي أو الاجتماعي. إن ما قد تشارك به هذه البنوك التقليدية في أنشطة إنتاجية يحدث تبعا لآليات السوق والربحية الخاصة، وفي إطار الضمانات، ويظل محصورا في المشروعات الكبيرة، وقد تصبح مشاركة هذه البنوك في أنشطة طفيلية لا تبالي بالتنمية أو في تحويل أموال خارج البلد أكبر من مشاركتها في الأنشطة الإنتاجية، وقد تقود عمليات التمويل بالفائدة إلى اختلالات في هيكل النشاط الإنتاجي أو إفراط في الاستهلاك أو في الاستثمار كما تؤكد النظريات الوضعية بسبب الاعتماد على آلية الفائدة. إن صاحب هذا المقال على يقين – بحمد الله – أنه سبحانه وتعالى لم ينهنا عن الربا إلا لأنه خسارة، إن لم يكن في بدايته ففي نهايته، دعنا نتأمل في أحوالنا وأحوال عديد من الدول النامية الإسلامية الأخرى ونتساءل: ماذا حقق لنا نظام الفائدة (الربا)؟ ألم يكثر الحديث عن أهميته للتنمية الاقتصادية أين هي هذا التنمية؟ هل يعتبر البعض أن ما يتحقق من معدلات نمو للدخل في حدود ٣% أو ٤% سنويا تنمية اقتصادية بينما الفجوة الاقتصادية Economic Gap بيننا وبين الدول المتقدمة مستمرة في الاتساع؟ وبينما فجوة الفقر بين أغلبية أبناء المجتمع من الفقراء والقلة من الأثرياء وأصحاب النفوذ مستمرة في الاتساع أيضا؟ من جهة أخرى فإن نجاح البنوك الإسلامية في أداء الدور المنوط بها لا يعتمد على مقولات أو مقالات، وإنما

على نوايا صادقة من القائمين عليهـا وأفعـال تؤكـد ناحيتين هما: التوسل بالشريعة الإسلامية ومقاصدها في جميع المعاملات والتصرفات وابتغاء أقصى كفاءة في أداء الأعمال، فحينما تتحقق الكفاءة القصوى ويتحقـق النجاح والأرباح المرتفعة نتيجة رفض الربا والتعامـل فقط على أساس المشاركة فـي مخـاطرة الـربح أو الخسارة، حينئذ لن يستطيع أحد أن يجادل في الجدوى الاقتصادية لهذه البنوك، وحينما يتحقق هذا على أسـس شرعية سليمة لا ريب فيها، حينئذ فقط سوف تسد أفواه الذين ينتقدون البنوك الإسلامية في أن الربا ما يـزال يداخل بعض عملياتها مع أنهم هم أنفسـهم يتعـاملون بالربا الصريح.

وكلمة أخيرة فإنه لكي تنجح هذه البنوك الإسـلامية في دورها الإنمائي لا بد من توافر مناخ عام فيه جهـد من الجميع، على المستويين الجزئـي والكلـي، يبـذل لإحياء العمل بالشريعة الإسلامية دون إفراط أو تفريط، مناخ فيه نضج تدريجي من حيث التعرف على الثقافـة الإسلامية ووعي بعقيدتها، خاصة في مجال الـرزق، وفيه مساعدة من الجهات التشـريعية ومـن البنـوك المركزية لمن يسعون لمحو الربا من المعاملات حتـى لا نفضل من يعمل بالربا على هـؤلاء، ومنـاخ فيـه مؤسسات تعليمية وتدريبية تمـد البنـوك الإسـلامية بحاجتها من الكفاءات البشرية.

ثلاث قضايا منهجية في مدرسة الاقتصاد الإسلامي(*)

بقلم
أ.د. محمد أنس الزرقا [1]

(خلاصة ومخطط)

القضية الأولى: ثنائية مصدر المعرفة في مدرسة الاقتصاد الإسلامي

١. أقصد بالثنائية هنا اتخاذ العقل والنقل كليهما مصدرا للمعرفة في مدرسة الاقتصاد الإسلامي.

فالعقل : (بمعنى الحس والإدراك والتجربة والتفكير)

والنقل (بمعنى النصوص الشرعية في القرآن العظيم والسنة النبوية الصحيحة)

هما مصدرا المعرفة للمسلمين في جميع العلوم ، على تفاوت في نصيب كل منهما بين علم وآخر .

وثمة منطقة وسطى هي العلوم الشرعية/العقلية كالفقه الاسلامي الذي ينطوي على حصيلة جهود انسانية منظمة لفهم الشرع وتطبيقه على الواقع.

٢. **إن رسم الحدود بين هذين المصدرين ، وإن شئت فقل بين مملكتي العقل والنقل، وإعادة رسمها بين حين وآخر لدواعي مستجدة ، أو التمسك بها كما كانت تاريخيا، و تأهيل من يتكلمون اللغتين ويستطيعون ان يُسْفِروا و " يُقَنصِلوا" بين المملكتين ، هي قضية منهجية كبرى في كل مدرسة إسلامية ضمن اي علم من العلوم ، وبخاصة العلوم الاجتماعية.**

٣. و الثنائية تفتح منطقيا المجال للاختلاف بين المصدرين ، بمعنيين: **اختلاف التناقض** والتضاد ، و **اختلاف التنوع** أي تعدد جوانب الاهتمام ، وتعدد العوامل والمتحولات التي يستخدمها كل من المصدرين في وصف ظاهرة معينة أوتفسيرها.

٣،١. أما **التناقض** فالمسلمون يعدونه مستحيلا بين القطعي العقلي و القطعي النقلي. لكنه ممكن بين قطعي و ظني ، وبين ظنيين ، و كبار الفقهاء يدعون الى ترجيح القطعي نقلا كان أو عقلا على الظني.

٣،٢. ولست بحاجة الى التأكيد على أن أكثر مقولات علم الاقتصاد الوضعي و كذا النصوص الشرعية والفقه المتصل بالاقتصاد ، هي ظنية قطعاً !

٣،٣. فاذا أضفنا ان **اختلاف التنوع** بين الاقتصاد الوضعي والنقل الشرعي هو أمر شائع و ليس نادرا في في أي ظاهرة بعينها (كدالة المنفعة للفرد utility function و المتحولات الداخلة فيها)، فان القضايا المنهجية التي تثيرها الثنائية لن تكون قليلة .

٤. أمثلة اقتصادية على الاختلاف بأحد معنييه:

٤،١. مثال ١: تحريم الربا.

٤،٢. مثال ٢: تمويل الدولة بالضرائب.

٤،٣. مثال٣ : منفعة الفرد هي دالة في كمية السلع والخدمات ،و الثروة .النصوص الشرعية تشير الى الحسد والتعاطف ، والوضع النسبي والنظرة النفسية .

٤،٤. مثال٤: أثر الثروة على سلوك الفرد .

٥. كيف يمكن استثمار ثنائية مصدر المعرفة في إثراء البحث العلمي في مدرسة الاقتصاد الإسلامي . المثال ١:عن تحريم الربا هو نموذج ممتاز نظريا وعمليا للاستفادة من الاختلاف الظاهري بين العقل والنقل .

* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي : الفلسفة والنظام" ٢٦ ، ٢٠٠٥/١١/٢٧م .

[1] استاذ الاقتصاد – مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي – جامعة الملك عبد العزيز (سابقاً) ، والمستشار حاليا في شركة المستثمر الدولي – الكويت .

القضية الثانية: الموضوعية

٦. هل يمكن لمدرسة فكرية متدينة ضمن أي علم اجتماعي (كالمدرسة الإسلامية في الاقتصاد) أن تكون "موضوعية" حقًا في القضايا التي يقف منها مصدرها المعرفي الديني (الشريعة الإسلامية) موقفًا صريحًا محددًا، كتحريم القمار أو الربا ؟ أليست النتيجة المطلوب اكتشافها موضوعيًا حينئذ قد حددت سلفًا بالنص لشرعي؟ ألا يحق لمدرسة اقتصادية غير متدينة أن تقول: إن عدم تمسكها بدين معين وقيم مسبقة يفسح أمامها المجال لتكون أكثر موضوعية من مدرسة متدينة ؟

٧. هذا سؤال كبير أقدم إجابة عنه استنادًا إلى ثلاث ركائز: نصوص قرآنية ، و مسألة الحسن والقبح ، ونتيجة برغسون في اقتصاديات الرفاهة .

نصوص قرآنية:

٨. { يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَآ أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا .. } (الآية ٢١٨ من سورة البقرة)

٩. {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلاَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} (الآية ٩٠ من سورة المائدة) .

فآثار اي تصرف هي عادة متعددة و متخالفة بعضها ايجابي و بعضها سلبي ، و الحكم الشرعي مبني على الأرجح للمصلحة الانسانية إما نصا صريحا من الوحي ، أو اجتهادا فقهيا بالظن الراجح.

مسألة الحسن والقبح في الفلسفة الإسلامية.

١٠. هل يمكن للعقل دون معونة من النقل أن يدرك الحسن والقبح في التصرفات المختلفة ؟

جواب الشاطبي في الموافقات و جمهور الفقهاء فيما احسب : لا يمكن.

لكن جواب عز الدين بن عبد السلام في قواعد الأحكام (وهو رأي القلة من الفقهاء) : بلى يمكن ، إلا في محض العبادات. وقد كنت أرى هذا الرأي إلى أن تنبهت إلى دلالة نتيجة برغسون التي درسناها في الاقتصاد .

نتيجة ابراهام برغسون A. Bergson

١١. نتيجة برغسون في النظرية الحديثة لاقتصاديات الرفاهة new welfare economics (١) هي أنه حتى لو عرفنا كل الآثار المتعددة و المتخالفة لسياسة معينة و تمكنا من قياس كل منها بدقة ، فإنه لا يمكن موضوعيا تفضيل سياسة على أخرى مخالفة (مثلا الحماية الجمركية للصناعة المحلية أو عدمها ، أو منع القمار مقابل إباحته) الا باستخدام قيم (أوزان) تحدد الأهمية التي نوليها لكل أثر ، وتردها جميعاً إلى وحدات قابلة للمقارنة. ولا يمكن تحديد هذه القيم من داخل علم الاقتصاد الوضعي بل لا بد من استيرادها من خارجه. وعندما ندمج هذه القيم مع الآثار الموضوعية التي يدل عليها التحليل الاقتصادي نحصل على (دالة المصلحة الاجتماعية) التي يمكن بها ترجيح سياسة على أخرى .

١٢. ولو تركنا المصطلحات و نفذنا الى المعاني ، لرأينا أن نتيجة برغسون هي في صميم مسألة الحسن والقبح بالفاظ مختلفة ، و تؤيد بالدلالة رأي جمهور الفقهاء بأن العقل لا يستطيع ان يستقل بالترجيح .

نتائج عن الموضوعية:

١٢,١. لا يمكن لاي مدرسة ان تفاضل موضوعيا بالتحليل الاقتصادي للأسباب و النتائج فقط ، بين حالات اقتصادية (كتحريم القمار أو الربا أو تخفيض الرسوم الجمركية) و حالات مخالفة ، بل لا مفر من اعتماد على قيم مسبقة . و المدرسة الاسلامية تعتمد قيما صريحة نزل بها الوحي أو تستمد منه فقهاً.

---

(١) أنظر
Paul Samuelson ," Introduction" to J. de V. Graaff : *Theoretical Welfare Economics*. London: Cambridge U. Press, reprint, 1967.
A. Bergson:" A reformulation of certain aspects of welfare economics "
Quarterly Jour of Economics, 52, (1938), pp 310-34.

و هذه القيم كما يدل الاستقراء يتبناها أيضا أهل الكتاب و كثير سواهم من أتباع الديانات الأخرى و من غير المتدينين .

١٢,٢. إن السياسة الاقتصادية هي بالضرورة حقل مشترك بين العقل والنقل (أي بين التحليل الاقتصادي لعلاقات السببية بين المؤثرات والنتائج مما تراكم فيه قدر كبير من المعرفة في المدارس الاقتصادية الوضعية ، وبين النقل الذي هو مصدر القيم للمدرسة الإسلامية).

١٢,٣. من المهم الانتباه ايضا الى أن السياسة الاقتصادية الصحيحة لا يمكن ان تبنى على القيم وحدها ، بل لا بد من التحليل الاقتصادي لمعرفة الواقع و المؤثرات والنتائج المرتقبة . و هذا كثيرا ما يغفل عنه بعض المتحمسين في مدرسة الاقتصاد الإسلامي مع أنه مما يؤكده الفقهاء . القضية الثالثة: التفاعل الفكري مع المدارس الاقتصادية الأخرى:

١٣. كيف ينبغي أن تتفاعل مع غيرها من المدارس الاقتصادية مدرسة فكرية متدينة كمدرسة الاقتصاد الإسلامي؟ هل الأولى : **الانفصال** = (التترس والصمود – نبدأ من الصفر) ؟ أم **الذوبان** (نلحق "بركب الحضارة" حتى نذوب فيه)؟ أم (**الحكمة ضالة المؤمن**) ؟ هذا هو الموقف الصائب في نظري: ، ومن نتائج ذلك السعي للتفاعل الايجابي أخذا و عطاءً مع المدارس الاقتصادية كلها . وهو ما يوجبه الإسلام لأنه رسالة للإنسانية ، ويجب أن تخاطب كل فئة من الناس باللسان والمنطق الذي تفهمه. كما أن المدارس الوضعية هي مصدر من مصادر المعرفة لنا ، والمستفيد الأول من أية نتائج اقتصادية مفيدة نتوصل إليها .

١٣,١. أمثلة على جدوى هذا الموقف ، من مسيرة مدرسة الاقتصاد الإسلامي خلال السنوات الثلاثين الفائتة .

١٣,٢. **قواسم من القيم المشتركة بين** المدارس الاقتصادية الوضعية و مدرسة الاقتصاد الإسلامي:

١٣,٢,١. المنفعة البشرية قيمة ومقصد شرعي أول في مجال المعيشة ، إذ جعل الله تكريم بني آدم وتيسير سبل العيش الرغد لهم هدفا كبيرا من أهداف الإسلام الاقتصادية { ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا } (الإسراء ١٧/٧٠) وهذا التكريم في الدنيا يشمل كل البشر ، مؤمنهم وكافرهم ومطيعهم وعاصيهم وأسودهم وأبيضهم . ولهدف التكريم تطبيقات تظهر في مختلف جوانب الشريعة ، منها أن إيصال النفع لأي من بني آدم وتخفيف الألم عنه مطلوب دينا وله قيمة أخلاقية ذاتية وثواب. قال (صلى الله عليه و سلم) : (في كل كبد رطبة أجر) – حديث صحيح. و قال (خير الناس أنفعهم للناس) – حديث حسن.

١٣,٢,٢. الكفاءة (= عدم الإسراف) مطلب في استخدام الموارد لتحقيق أي هدف.

١٣,٢,٣. الأسواق (= نشاط المعاوضات الرضائية الخالية من الغش والإكراه) هي مؤسسة اجتماعية مهمة.

١٣,٣. **وقواسم من المقولات الوصفية المشتركة** positive statements بين المدارس الاقتصادية الوضعية و مدرسة الاقتصاد الإسلامي :

١٣,٣,١. التشابه في السلوك و الحوافز بين البشر ، (وهو الذي يبرر عالمية الاسلام).

١٣,٣,٢. قوة الحافز الفردي بوصفه مؤثراً على القرارات .

١٤. ماذا عن الخصوصيات الاسلامية ؟ أين نحن مختلفون ؟ في الحوافز؟ في الأهداف ؟ هل علينا ابراز الاختلاف ؟ الإيمان بالآخرة . الأسرة كمؤسسة اجتماعية و اقتصادية.الأخوة الإيماني.

منهج سيدنا يوسف التنموي الاقتصادي(*)

إعداد/ أ. علي محمد أحمد الجنزوري
سكرتير مجلة البحوث الإدارية
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مقـــدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد النبي الأمي الأمين ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

يقول الله تعالى في محكم آياته على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – : (تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون) يوسف ٤٧

حيث احتوت هذه الآية على جزء كبير من منهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي.

إن القران الكريم هو المعين النقي ، حيث اعتمد الباحث اعتمادا كليا عليه في استنباط الشكل العام لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – ثم بين مدى إقرار الإسلام له ، من خلال هذا المعين المعجز ، مع السنة المطهرة ، و أقوال الفقهاء ، وآراء المفسرين ، وكتاب الاقتصاد .

لقد ظهرت عقبة أمام الباحث ، تمثلت في ضيق الوقت الشديد واقتراب موعد المؤتمر المقدم له هذا البحث فاضطر اضطرارا – اعتراف بالتقصير – إلى عدم كتابة الهوامش ، والاكتفاء بكتابة المراجع التي استقى مادته منها ، مع وعد – بمشيئة الله تعالى– بتدارك هذا التقصير ومن ثم معالجته في الأيام القليلة القادمة .

ويعتمد هذا البحث على مجموعة من الفروض ، وهي : احتواء رسالة سيدنا يوسف – عليه السلام – على منهج تنموي اقتصادي أساس ، تأييد الإسلام له ، خروج أنوار الرسالات السماوية من مشكاة واحدة ، إمكانية تطبيق منهج سيدنا يوسف – عليه السلام – في الوقت الحاضر بل والى يوم القيامة.

وقد اعتمد الباحث على منهجين : أولهما : المنهج الوصفي التحليلي ، والثاني : المنهج الاستنباطي – حيث انهما يتفقان مع طبيعة الموضوع ، وكذا أهدافه .

يحتوي البحث على مقدمة ومدخل وثلاثة مباحث ونتائج وتوصيات ومراجع وملاحق يتناول المبحث الأول : التعاون الإنتاجي والاستهلاكي وينقسم إلى قسمين : الأول : التعاون الإنتاجي ، ويتضمن : إحياء الموات ، والاعتماد على الذات ، والاكتفاء الذاتي ، لزوم العمل على كل فرد قادر ، اكتشاف القوانين الفنية للإنتاج واستخدامها . بينما يتضمن القسم الثاني : التعاون الاستهلاكي ،الادخار مع عرض نبذة إسلامية عنها ، نظام الأولويات .

يتناول المبحث الثاني التكامل الاقتصادي ، و ينقسم إلى قسمين : الأول : التكافل الاقتصادي ، ويتضمن : صدقة التطوع ، المكافأة ، الكفالة – مع عرض نبذة إسلامية عنها .

بينما يتضمن القسم الثاني (التضامن الاقتصادي) : صورتين الأولى تكمن في " الحاجة" ، والثانية تتمثل في احترام حقوق وحوافز الملكية الخاصة .

يتناول المبحث الثالث القدوة والسوق الإسلامي ، وينقسم إلى قسمين : الأول السوق الإسلامية ، ويتضمن : التطفيف ، التلاعب في الأسعار، الاحتكار ، الربا ، السرقة وكلها صور

---

* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي : الفلسفة والنظام" ٢٦ ، ٢٠٠٥/١١/٢٧م.

غير موجودة في المنهج اليوسفي ، القسم الثاني هو القدوة فاشتملت على بيان الباحث لآية يعتقد إنها جامعة لكل قائد مؤمن .

ثم يعرض الباحث لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم المقترحات المتمثلة في التوصيات .

وأخيرا الملاحق ، وهى تتضمن ثلاثة أقسام من القران الكريم والحديث الشريف ، وهي : الأول المزارعة و المغارسة ، والثاني يتمثل في صدقة التطوع ، أما الثالث والأخير فيكمن في موضوع البيع .

مدخل عقائدي

إن الإنسان في ظل المنهج الرباني يعتبر أهم من في هذا الوجود ، حيث إنه يمثل بحق الوسيلة الرئيسة لعملية التنمية ، ومن هذا المنطلق فرض الله سبحانه وتعالى على هذا المخلوق المكرّم إعمار الأرض باعتبار ذلك عبادة ، يقول الله تعالى : (هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها) سورة هود : (٦١) .

ولقد اهتم سيدنا يوسف – عليه السلام – بدعوة قومه للإيمان بالله واليوم الآخر ، باعتبار أن الفرد المؤمن ذو العقيدة الصحيحة هو أهم دعامة في اعمار الأرض والاضطلاع بأعباء التنمية الاقتصادية . يقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – (إني تركت ملة قوم لا يؤمنون بالله) وتشمل هذه الدعوة الإيمانية إفراد الربوبية لله وحده تلقيا للشرائع المحددة للقيم والموجهة للمعيشة والمنظمة لحركة الحياة من جانب وإفراد الألوهية لله وحده توجها بالشعائر التعبدية من ناحية أخرى ، وهو ما يعني إخلاص العبودية لله وحده .

ذكر سيدنا يوسف – عليه السلام – في معرض حديثه ركنا رئيسا من أركان الإيمان والتوحيد متمثلا في الإيمان باليوم الآخر، يخاطب صاحبيه في السجن قائلا : (وهم بالآخرة هم كافرون) إن الدار الآخرة والإيمان بها يجعل الدنيا مزرعة الآخرة ، لان ذلك يعني وجود حساب وميزان ، ووجود ثواب وعقاب ، ووجود جنة ونار ، وبالتالي فالإنسان المؤمن بالله واليوم الآخر هو الذي يستطيع أن ينهض بالتحاكم إلى منهج الله في كل شئون حياته وبمسئولية اعمار الأرض، ويعود سيدنا يوسف – عليه السلام – مخاطبا إياهم : (واتبعت ملة آبائي إبراهيم وإسحاق ويعقوب) ومن ثم فبالشرك والكفر يكون ظلم الإنسان ، وبالتالي التخلف . وبالتوحيد والإيمان تكون حرية الإنسان وعدالة النظام الذي يعيش في كنفه ، ومن ثم تحدث التنمية .

وقد اظهر سيدنا يوسف – عليه السلام – صورا عديدة من صور اعمار الأرض ، منها زراعة الأرض حيث قال في معرض حديثه لتفسير رؤيا الملك : (تزرعون) حيث يتبين لنا ما تحمله هذه الكلمة من معاني الاعمار والإصلاح ، كما توجد صورة أخرى من صور اعمار الأرض في نفس الآية ، من خلال كلمة (دأبا) وهي تعني بجد وعزيمة . حيث العمل بإخلاص وجدية لا تهاون فيها أو كسل .

ومن هذا المنطلق يتبين لنا ان سيدنا يوسف – عليه السلام – يلف أنظارنا إلى أن تحقيق التنمية لا يكون إلا من خلال المنهج الإلهي وعبادة الله سبحانه وتعالى والعمل لليوم الآخر ، واتباع النبيين ، وترك عبادة آلهة متفرقة لا تنفع ولا تضر .

المبحث الأول

أولا : التعاون الإنتاجي

قال سيدنا يوسف عليه السلام (**قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا**) أي : أرى أيها الملك أن تجمع الطعام ، وتزرع زرعا في هذه السنين المخصبة ؛ فانك لو زرعت على حجر أو مدر لنبت ، وأظهر الله فيه النماء والبركة .

إن الزراعة لمدة سبع سنوات تحتاج فيما تحتاج إلى استصلاح الأراضي ، أي : بذل الجهود التي تنقل

الموارد من عدم الصلاحية إلى حالة من الصلاحية والعطاء ، وهو ما يمثل مفهوما إسلاميا أصيلا يكمن في"إحياء الموات " .

فهي سياسة قادرة على تحريك الموارد وتحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية ، ويظهر لنا ذلك من خلال إقرار الشريعة الإسلامية لها ، وهو ما يتضح من أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم – في : ملكية الموات لمن أحياه ، والحث على غرس النخل في الموات ، وكذلك تحجير الأرض لاحيائها ، حيث يقول النبي – صلى الله عليه وسلم : (**من أحيا أرضا ميته فهي له**) .

كما قال سيدنا يوسف – عليه السلام – : (دَأَبًا) سورة يوسف (47) . أي : دائبين بجد وعزيمة . وتعني كذلك : سبع سنين متتاليات ومتتابعات.

يتبين لنا من خلال هذا اللفظ معنى من معاني التعاون الإنتاجي متمثلا في الاعتماد على الذات في تحقيق الاكتفاء الذاتي ، ومن ثم اللبنة الأولى والمدخل الرئيسي لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة .

يعتبر الاعتماد على الذات أصلا إسلاميا ، حيث اقره الإسلام ورغب فيه ، من خلال التوكل على الله مع الآخذ بالاسباب واليقين المبني على دعائم الإيمان الخالص مما يترتب عليه بعث ثقة الأمة بنفسها وبقدراتها على الإنجاز ، وإدراكها بأنه بإمكانها أن تحقق ما تصبو إليه لتفجير الطاقات المختزنة في جماهيرها ، وبذلك تتحقق التنمية الاقتصادية الحقيقية .

إن التنمية الاقتصادية لن تتحقق باعتماد الأمة على غيرها في صورة معونات أجنبية – أحد أشكال الاحتلال الاقتصادي – لانه لا ينبغي ان يكون لغير المسلمين ولاية على المسلمين من أي نوع ، مصداقا لقوله تعالى : **وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا** سورة النساء (١٤١) ، وانما تتحقق التنمية الاقتصادية باعتماد الأمة على نفسها .

يتبين مما سبق أن سياستي " إحياء الموات " (تَزْرَعُونَ) ، والاعتماد على الذات (دَأَبًا) سورة يوسف (٤٧) يمثلان المستوى الأول – المتمثل في زيادة موارد الإنتاج – من مستويات التعاون الإنتاجي التي تعتبر ركيزة أساسية لمنهج كما قال سيدنا يوسف – عليه السلام – كما آنها تعتبر كذلك – بعد إقرار الشريعة الإسلامية لها ، وحضها عليها – دعامة رئيسة من دعائم المنهج الاقتصادي الإسلامي ، وخطوة هامة وبارزة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، من خلال سياسة " **الاكتفاء الذاتي** ".

ينتقل الباحث إلى بيان المستوى الثاني من مستويات التعاون الإنتاجي لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي المتمثل في زيادة الإنتاج.

يعتمد هذا المستوى على دعامتين هامتين ، هما : فرض العمل على كل قادر ، والدعوة إلى اكتشاف القوانين الفنية للإنتاج واستخدامها.

تظهر الدعامة الأولى في قول سيدنا يوسف – عليه السلام – : (تَزْرَعُونَ) قال القرطبي : وهذا القول منه – أي : سيدنا يوسف – عليه السلام – " أمر " . فيكون معنى **تَزْرَعُونَ**: " ازرعوا " .

حيث أدرك سيدنا يوسف – عليه السلام – أن الأمر جلل فعبر الأداء القرآني بصيغة المضارعة الدالة على الاستمرار والتجدد معقبا بمدة معلومة ومحددة (سَبْعَ سِنِينَ) ثم اتبعها بلفظة (دأبا) الدالة على الجد والعزيمة من خلال العمل المتواصل .

ولهذا كله لمح الإمام القرطبي ومضة خافته بحس اللغوي المرهف والفقيه المتمرس الذي يستطيع استنباط الدلالة اللغوية ، والحكم الشرعي من اللفظة القرآنية .

إن لفظة (تَزْرَعُونَ) بدلالة الأمر " ازرعوا " تعني الفرضية والوجوب واللزوم، فرض العمل ، ووجوب العمل ، ولزوم العمل على كل فرد قادر ذكرا أو أنثى ، والقدرة– هنا – تفيد أي مساعدة زمن أي نوع ، من الزوجة في صورة الطمأنينة والسكن ، ومن الام في صورة الدعاء والرضا ، ومن الكهل في

صورة ابتسامة رقيقة تدل دلالة واضحة على المساعدة غير المباشرة ويظهر فائدة تلك الابتسامة في حديث رسول الله – صلى الله عليه وسلم –: (تبسمك في وجه أخيك صدقه).

ومن ثم فقد اقر الإسلام المبدأ الأصيل الذي استخدمه سيدنا يوسف – عليه السلام –

في منهجه التنموي الاقتصادي ، حيث ظهر ذلك جليا من خلال حرمان الإسلام من يمتنع عن العمل قادرا من حق الضمان الاجتماعي لحديث رسول الله – صلى الله عليه وسلم – : **(لا حق فيها أي الزكاة – لغني ولا لذي مرة سوي)** وما يترتب على ذلك من تمكين المجتمع من تعبئة الطاقات البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل في زيادة الإنتاج ، وتحسين الأحوال المعيشية ، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة .

إن الدعامة الثانية تتمثل في قول سيدنا يوسف – عليه السلام – : **(فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ)** .أي : فاتركوه في سنابله ، لان هذا يحفظه من السوس والمؤثرات الجوية.

تتفق هذه الآية مع ما وصل إليه العلم الحديث من أن ترك الحب في سنابله عند تخزينه ، وقاية له من التلف من العوامل الجوية والآفات ، وفوق ذلك يبقيه محافظا على محتوياته الغذائية كاملة ".

إن هذه الآية بمثابة دعوة أطلقها سيدنا يوسف – عليه السلام – لاكتشاف القوانين الفنية للإنتاج واستخدامها ، رغبة في زيادته وعدم إهداره ، حيث اقر الإسلام ، بل كلف المؤمنين بالسعي الحثيث الدائم الى اكتشاف ثم استخدام القوانين الفنية التي تخضع لها في العمليات الإنتاجية . قال تعالى : **(قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا)** سورة الطلاق (٣). أي: سنناً يخضع لها.

ويظهر ذلك جليا في حديث رسول الله – صلى الله عليه وسلم – : (انتم اعلم بشئون دنياكم) . وهو يمثل تكليفا للعقل بالبحث في الشئون التي ليست من مهمة الوحي .

إن عمل كل قادر – ترغيبا ، أو ترهيبا ، ووجود القوانين الفنية للإنتاج – اكتشافا ، واستخداما – يمثلان دعامتين هامتين لزيادة الإنتاج ، وهو المستوى الثاني من مستويات التعاون الإنتاجي لتحقيق التنمية الاقتصادية لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – والمنهج الإسلامي على السواء .

<u>ثانيا : التعاون الاستهلاكي</u>

قال الله تعالى على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – : **(إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ)** سورة يوسف (٤٧) . أي : استخرجوا ما تحتاجون إليه بقدر الحاجة . وقيل : إلا ما أردتم أكله فادرسوه واتركوا الباقي في سنبله. وقيل : فجردوه من سنابله واحتفظوا بالبقية للسنوات الأخرى المجدبة المرموز لها بالبقرات العجاف. وقيل إلا قليلا مما تأكلونه في هذه السنين ، مع الحرص على الاقتصاد .

إذا نظرنا إلى العبارات التالية : (بقدر الحاجة – اتركوا الباقي – احتفظوا بالبقية – الحرص على الاقتصاد) يتبين لنا صورة – دعامة – من صور التعاون الاستهلاكي التي استخدمها سيدنا يوسف – عليه السلام – في منهجه التنموي الاقتصادي.

حيث تزداد هذه الصورة وضوحا من خلال تفسير الآية التالية .

قال الله تعالى على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – : **(يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ)** سورة يوسف(٤٨) أي : ما ادخرتم لاجلهن . وقيل : تأكلون فيها مما ادخرتم أيام الرخاء، وقيل : تأكل ما ادخرتم لها.

لقد عبر المغفور له الشيخ / سيد قطب في ظلاله أدق تعبير مبينا أهمية تذييل الآية السابقة وموضحا الدور الرئيسي السابق واللاحق من تعاون إنتاجي واستهلاكي في قوله : وكأن هذه السنوات هي التي تأكل بذاتها كل ما يقدم لها ، لشدة نهمها وجوعها.

فلولا التذييل المتمثل في قول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف –عليه السلام–: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ) سورة يوسف(٤٨) لهلك العباد ، وخربت البلاد ، ولكنها الرحمة من الله التي تتنزل على قوم يأخذون بالأسباب الكامنة في ادخارهم الدال على تحقيق التعاون الإنتاجي من جهة ، والتعاون الاستهلاكي – الادخار ،حد الكفاف – من جهة أخرى تحقيقا واقعا يأخذ بأيديهم من المحنة إلى المنحة ، ومن الضعف إلى القوة ، ومن اليأس والانهزامية إلى الأمل والتنمية .

لقد جاء الإسلام مقرا للادخار ، ومرغبا فيه المؤمنين ، حيث تعتبر تلك الآية أصلا في القول بالمصالح الشرعية التي هي حفظ الأديان والنفوس والعقول والأنساب والأموال ، وكل ما تضمن تحصيل شئ من هذه الأمور فهي مصلحة ، وكل ما يفوت شيئا منها فهو مفسدة ، ودفعه مصلحة ، و لا خلاف أن مقصود الشرائع إرشاد الناس إلى مصالحهم الدنيوية ، ليحصل لهم التمكن من معرفة الله تعالى وعبادته الموصلتين إلى السعادة الأخروية ، ومراعاة ذلك فضل من الله – عز وجل – ورحمة رحم بها عباده ، من غير وجوب عليه ، ولا استحقاق.

وقد تضمنت هذه الرحمة الإنسان كما تضمنت الحيوان ، لان البلاد – المجاعة – لا تفرق بين إنسان وحيوان فالكل مخلوق لله تعالى ، حيث نوه على ذلك سيدنا يوسف – عليه السلام – مخاطبا الملك : ثم ترفع الزرع في قصبه وسنبله تبنى له المخازن العظام ، فيكون القصب والسنبل علفا للدواب ، وحبه طعاما للناس .

وفيما يلي عرض موجز عن الادخار في الإسلام.

■ <u>التعريف</u>

أصل كلمة " ادخار " في اللغة هو " ادتخار " فقلبت كل من الدال والتاء دالا مع الإدغام فتحولت الكلمة إلى (ادخار) . ومعنى ادخر الشيء : خبأه لوقت الحاجة . و لا يخرج المعنى الاصطلاحي عن المعنى اللغوي .

■ <u>اختلاف حكم الادخار باختلاف الباعث عليه</u>

إن كان ادخار ما يتضرر الناس بحبه طلبا للربح ، فذلك مما يدخل في باب الاحتكار ، وان كان لتأمين حاجات نفسه وعياله فهو الادخار.

اتفق الفقهاء على جواز الادخار في الجملة دون تقييد بمدة عند الجمهور ، وهو الأوجه عند الشافعية . ولهم وجه آخر انه يكره ادخار ما فضل عن كفايته لمدة سنه ودليلهم على ذلك : ما رواه عمر بن الخطاب – رضي الله عنه (إن رسول الله –صلى الله عليه وسلم – كان يبيع نخل بني النضير ويحبس لاهله قوت سنتهم) . على أن الخطاب نقل عن النووي إجماع العلماء على انه ان كان عند إنسان (أي ما يحتاجه الناس) أو اضطر الناس إليه ولم يجد غيره اجبر على بيعه دفعا للضرر عن الناس ، طبقا للقاعدة: (يتحمل الضرر الخاص لدفع ضرر عام).

■ <u>ادخار الدولة الضروريات لوقت الحاجة</u>

استدل لذلك بقصة سيدنا يوسف – عليه السلام – إذا توقعت الدول نزول نازلة بالمسلمين ، حيث قال القرطبي في تفسيره لآية : (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ) سورة يوسف(٤٨) هذا يدل على جواز احتكار الطعام لوقت الحاجة.

■ <u>إخراج المدخرات وقت الضرورة</u>

يتفق الفقهاء على ان من ادخر شيئا من الأقوات الضرورية لنفسه أو لعياله واضطر إليه أحد غيره كان عليه بد له له إن لم يكن محتاجا إليه حالا ، لان الضرر لا يذال بالضرر، ويأثم بإمساكه عنه مع استغنائه .

ينتقل الباحث إلى الدعامة الثانية للركيزة الأساسية (التعاون الاستهلاكي) في منهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي متمثلة في ضمان حد الكفاف وقت النوازل والشدائد .

يقول الله تعالى على لسان اخوة سيدنا يوسف – عليه السلام – لأبيهم نبي الله يعقوب– عليه السلام – (ونزداد كيل بعير) قال الشهيد سيد قطب في ظلاله : يظهر أن سيدنا يوسف عليه السلام – كان يعطي كل واحد (وسق بعير) – وهو قدر معلوم – ولم يكن يبيع كل مشتر ما يريد . وكان ذلك من الحكمة في سنوات الجدب ، لكي يظل هناك قوت للجميع.

من الحكمة اتباع نظام الأولويات. فإذا كان سيدنا يوسف –عليه السلام– قد اتبع نظام أولويات شديد الوضوح ، ودقيق التحديد بحسب الأهمية والمرحلة الراهنة من رخاء إلى جدب إلى غيث وعصر ، فقد يظهر للباحث انه قد عمل على تحقيق حد الكفاية وهي مرتبة " الحاجيات " – التي يمكن تحمل الحياة من دونها ولكن بمشقة زائدة ، فهي أشياء يحتاج إليها الناس لرفع الحرج والضيق والمشقة الزائدة عنهم – في سني الرخاء ، أي : أثناء سبع السنين الأول .

ثم تدرج إلى تحقيق ضمان حد الكفاف ، وهو تدرج مرهون بالمراحل التي مر بها ونجح في التعامل مع مقتضياتها ، وابرز دليل على ذلك عبارة (لم يكن يبيع كل مشتر ما يريد) فهي مرتبة " الضروريات " وما أدراك ما هي ؟ في ظل سبع سنوات متتالية متتابعة من الجدب والقحط مرحلة تمتاز بتوزيع واستهلاك – الأشياء التي لا يمكن أن تقوم من دونها الحياة ، فهي ضرورية لقيام حياة الناس ، ولابد منها لاستقامة مصالحهم – دون إنتاج البتة ، بلا زرع ولا ضرع .

حيث أن التكفل بإطعام شعب جائع تلك المدة لا يقول أحد انه غنيمة . إنما هي تبعة يهرب منها الرجال ، لأنها قد تكلفهم رؤوسهم ، والجوع كافر ، وقد تمزق الجماهير الجائعة أجسادهم في لحظات الكفر والجنون.

هذا هو التعاون : جِد وعزيمة رجال بضمان الكفاية والادخار في تعاون إنتاجي موحد لا يعرف إهدار الإمكانات ، ثم صبر وجلد رجال بضمان حد الكفاف وتحقيق عدل التوزيع في تعاون استهلاكي لا يعرف تبديد الطاقات.

وبعد ، تأتي المرحلة الثالثة والمرتبة الأخيرة في سلم الأولويات –مرتبة "التحسينات"– وهي مرحلة الرغد ، والغيث ، والعصر وذلك مصداقا لقوله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام – : (ثم يأتي من بعدد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون) وتكون تلك المرتبة بالأشياء التي تجعل حياة الناس اكثر يسرا وسهولة ومتعة دون إسراف أو ترف .

إنها التنمية والنمو بارزين في منهج سيدنا يوسف عليه السلام – التنموي الاقتصادي وكذا الإسلام بإقراره لذلك حيث إن قل سلم الأولويات عن ضمان حد الكفاف اصبح هلاكا ويودي بصاحبه إلى الموت جوعا، وان زاد حد الرغد اصبح إسرافا وتبذيرا وبذلك يخرج من دائرة الحلال الشرعية إلى دائرة التحريم .

تتحقق التنمية الاقتصادية إذا تم تطبيق الأولويات ، وذلك عن طريق التعاون المزدوج إنتاجا واستهلاكا ، إحياء للموات واعتمادا على الذات وادخار موارد الأمة والأخذ بقدر الحاجة ، وتحقيق توزيع عادل يمكن الأمة من العيش في مرتبة الرغد ، فينعكس هذا التفعيل على الأداء فيزداد كفاءة ، ويشع على الإنتاجية فتزداد ارتفاعا ، خلال الزمن . وعليه تحدث التنمية الاقتصادية ، من خلال تحقيق عدالة التوزيع مع مراعاة العدالة الاقتصادية والاجتماعية للأمة.

المبحث الثاني
التكامل الاقتصادي

أولا : التكافل الاجتماعي

قال الله تعالى على لسان اخوة سيدنا يوسف – عليه السلام – : (وجئنا ببضاعة مزجاة) يوسف (٨٨). قال القرطبي في تفسيره " بضاعة تدفع ولا يقبلها كل أحد . قال ثعلب : البضاعة المزجاة الناقصة

غير التامة . وقيل : دراهم رديئة ، وقيل : لا تقبل في ثمن الطعام ، وقيل : ليست كفاء ما نرجوه منك.

لقد بلغ الحال باخوة سيدنا يوسف مبلغه من آثار الجدب والمجاعة فنفذت الأقوات والأموال . وعلى ذلك اتجهوا إلى مخازن الأرض من الحبوب والطعام إلى عزيز مصر (يوسف) عليه السلام واصفين حالهم إياه حيث اظهروا له الذل والانكسار استرحاما واستعطافا من خلال أمرين ، أحدهما يكمن في وصف بضاعتهم ، والآخر يتمثل في قول الله تعالى على لسانهم : (فأوف لنا الكيل).

قال الصابوني "أي : أتمم لنا الكيل ولاتنقصه لرداءة بضاعتنا " ومن هنا يظهر لنا طلبهم ألا يعاملهم بالعدل والإنصاف ، لان في ذلك الضرر الكبير الذي سيقع عليهم دون ظلم أو إجحاف . ولذلك طلبوا منه الفضل والكرم في المعاملة من خلال قوله تعالى على لسانهم : (وتصدق علينا) ، حيث تبين من أقوال المفسرين معاني جلية تبين درجة الحب والتعاون .

وهكذا يظهر لنا التكافل الاقتصادي في أسمي معانيه و أروع صوره ، حيث يقول القرطبي : أي : تفضل علينا بما سعر الجياد والرديئة ، ويقول آخر : واجعل الزائد عن حقنا صدقة علينا، ويقول ثالث : بالمسامحة عن رداءة البضاعة.

إن الصدقة في هذه الآية ومن خلال أقوال المفسرين حملت معاني : (الفضل ، والزيادة ، والمسامحة ، وكلها صفات حميدة اقرها الإسلام ورغب الناس - أجمعين - في اتباعها . حيث انه يترتب على نشر هذه الفضائل الكريمة تقليل الهوة بين الأغنياء والفقراء .

يقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف - عليه السلام - : (و أنا خير المنزلين) (٥٩) قيل: فقد رأيتم إكرامي لكم في نزولكم . (المنتخب: ص ٣٤١) ، وقيل : أي خير من يكرم الضيفان وخير المضيفين لهم ، وكان قد أحسن إنزالهم وضيافتهم .

(الصابوني ٥٨).

ويقول الله تعالى في موضع آخر على لسان اخوة سيدنا يوسف-عليه السلام-: (إنا نراك من المحسنين) (٧٨). قيل : أي: أتمم إحسانك علينا فقد عودتنا الجميل والإحسان . الصابوني ٦٣ . وقيل: فقد جربنا عادتك الكريمة وتأكد انطباعك عن حب الاحسان وعمل المعروف .(المنتخب ٣٤٥).

يتبين لنا من أقوال المفسرين السابقة وجود مجموعة من المعاني الدالة على الإنفاق والتصدق ، وهى كما يلي : (الكرم ، الإكرام ، الإحسان ، الجميل، عمل المعروف) ، حيث تجمع شمائل الخير التي حث عليها الإسلام كما قال سيدنا رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ".

حيث يترتب على نشر هذه الشمائل شيوع الحب والود والرحمة بين أفراد المجتمع والأمة - غني وفقير - مما يؤثر في عجلة التنمية الاقتصادية الحقيقية ، من خلال اتجاههم إلى العمل في رضا دون سخط ، وطمأنينة دون اضطراب ، وأمن دون جزع ، وجد دون كسل ، وأمل دون إحباط . وهذا بدوره يساعد على الانتعاش وزيادة العطاء الإنتاجي مع مراعاة انخفاض الوقت المستغرق والطاقة المبذولة من عامل مطمئن وآخر مضطرب .

مما سبق يتضح أن الصدقة كما كانت في عهد سيدنا يوسف - عليه السلام - عاملا مشتركا كأداة من أدوات التكافل الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة ود عامة رئيسة من دعائم التنمية الاقتصادية كما كانت دعامة رئيسة من دعائم التنمية الاقتصادية في المنهج التنموي الإسلامي.

ولأهمية الصدقة ودورها المحوري في المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي ، يعرض الباحث لموضوع صدقة التطوع في القران والسنة فيما يلي :

المعاملات ← التبرعات ← صدقة التطوع

■ الحث على الصدقة

■ فضل صدقة التطوع

يتبين لنا مما سبق أن الصدقة تمثل دعامة رئيسه من دعائم التكافل الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة أساسيه لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي ومن ثم تعرض الباحث للدعامة الثانية من دعائم التكافل الاقتصادي متمثلة في " المكافأة" وموقعها في منهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي .

يقول الله تعالى : (ولمن جاء به حمل بعير) ٧٢ . قيل : ومكافأة من يأتي به حمل جمل من الطعام . وقيل : ولمن جاءنا بالمكيال ورده إلينا حمل بعير من الطعام كجائزة له .

وقال الشهيد الشيخ سيد قطب في ظلاله : وأعلن المؤذن أن هناك مكافأة لمن يحضره متطوعا وهي مكافأة ثمينة في هذه الظروف .

يتضح من أقوال المفسرين السابقة أنها تضمن معنيين ، هما : مكافأة – جائزة) وأيا كان الصواب فإن كليهما يفيد البذل والعطاء والإنفاق – حيث سيتم بيان التفريق بينهما لاحقا – ولا يخفى على علماء الاقتصاد دلالات المعاني التي تدلو بدلوها في مسار التنمية والنمو الاقتصادي ، حيث يعبر عن ذلك أستاذنا الفاضل الدكتور/ عبد الحميد الغزالي من خلال عرضه للأساس الثامن من أسس المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي بعنوان : الحض على الإنفاق، قائلا : " يتولد النشاط الاقتصادي وفقا لهذا المنهج بحض مسئول ومنضبط على الإنفاق بنمواته الثلاثة : الاستهلاكي والاستثماري و الصدقي . على أساس أن الإنفاق هو الناتج الكلي ." الإنفاق هو الناتج الكلي ، فمن دون إنتاج لا يوجد دخل أو كسب أو كسب" ، ومن دون كسب لا يوجد إنفاق ، ومن دون إنفاق لا يتصور وجود أسواق وبالتالي لا يتولد إنتاج . فالحض على الإنفاق حض على الإنتاج والكسب ، أي دفع بعجلة إعمار الأرض.

والآن يعرض الباحث الألفاظ ذات الصلة أو الحقل الدلالي اللفظي " الجائزة ، المكافأة "

■ الجائزة : العطية

■ المكافأة : المماثلة

■ الأجر : الثواب

■ الجزاء : المقابلة

(<u>الجائزة</u> : بلا مقابل ، <u>الجائزة</u> : بلا مقابل ولا تعاقد ولا علم بها . <u>الجائزة</u> : دون مقبل ، منفعة فقط .)

(<u>المكافأة</u> : بمقابل ، – <u>الأجر</u> : بمقابل ، وبتعاقد ، وبعلم به –

<u>الجزاء</u> : بمقابل ، بالمنفعة أو المضرة)

وبناء على ذلك يميل الباحث إلى لفظة مكافأة دون جائزة لوجود المقابل وهو إحضار صواع الملك متطوعا ، فالمكافأة نظير الرد والإحضار بحمل بعير دون عقاب .

مما سبق يتبين لنا دور" المكافأة " في دفع عجلة الاعمار والتنمية سواء بالنسبة لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي أو المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي من خلال آيات عديدة تحض المؤمنين على الإنفاق والبذل ، ومنه قوله تعالى : (وأنفقوا في سبيل الله) البقرة ١٩٥.

وبذلك مثلت المكافأة الدعامة الثانية بين – " الصدقه " و " الزعامة " – من دعائم الكفالة الاقتصادية . بناء عليه يتناول الباحث في السطور التالية الدعامة الثالثة والتي تتمثل في الزعامة .

يقول الله تعالى (وأنا به زعيم) ٧٢ ، قيل : أي أنا كفيل وضامن بذلك . الصابوني ٧٢، وقيل : وأكد رئيسهم ذلك فقال : وأنا بهذا الوعد ضامن وكفيل (المنتخب ٣٦٤).

كما قال القرطبي في تفسيره : في هذه الآية

عدة مسائل منها : جواز الكفالة علــى الرجــل ، لأن المؤذن الضامن هو غير يوسف -عليه السلام ، قــال علماؤنا : إذا قال الرجل تحملت أو تكلفت أو ضــمنت أو أنا حميل لك أو كفيل أو ضامن أو قبيل ، أو هو لك عندي أو علي أو إلي أو قبلي فذلك كله حمالة لازمة .

مما سبق يتبين لنا أن الكفالة مصطلح إسلامي أصيل ، استخدم في عهد سيدنا يوسف – عليه السلام – وذلك لما له أثره البالغ في تكوين مجتمع مؤمن مبنــي على القيم الأصيلة والشمائل الكريمة ، من خلال نبــذ السرقة لفحشها ، وبذلك لا يتعدى ولا يجور أحد علــى أحد مغتصبا ماله دون تعب أو بذل في الحصول على هذا المال – صواع الملك – فإن تحقيق الأمن والأمانة – وهما من العوامل المحيطة بالبيئة – اللذين يمــثلان عاملين هامين بالبيئة المحيطة ينتج عنها كمــا يترتــب عليها زيادة الإنتاج والاستثمارات التــي تــؤدي إلــي تحقيق النمو الاقتصادي ومن ثم تفعيل مــنهج ســيدنا يوسف – عليه السلام – الاقتصــادي .

وفيما يلي عرض موجز لموضوع الكفالة في الإسلام : يحتوي موضوع الكفالة على ثلاث مسائل :

المسألة الأولى : عقد الكفالة

أ- ركن الكفــالة

١- تنعقد الكفالة وتنفذ بإيمان الكفيل وحــده ، ولكن إن شاء المكفول ردها فله ذلك ، وتبقى الكفالة ما لم يردها المكفول له .

اختلف الفقهاء في ركن الكفالة ، حيث قال فريــق بلزوم الإيجاب والقبول بين كل من المكفول له والكفيل ولا تنعقد الكفالة بإيجاب الكفيل فقط . أما الإمــام أبــو يوسف و الأئمة الثلاثة دون الإمام أبى حنيفة فقد ذهبوا إلى أنه لا لزوم للقبول في انعقاد الكفالة ، وأنها تنعقــد بإيجاب الكفيل فقط .

٢ – ألفاظ الكفالة

تأخذ صورا عديدة ' منها : كفيــــل ، ضـــامن ، زعيم .

ب – شــــروط الكفــالة

١- لا يشترط كون المكفول عنه عاقلا وبالغا

٢- إن كان المكفول نفسا يشترط أن يكون معلوما ، وان كان مالا يشترط أن يكون معلوما.

٣- يشترط في الكفالة بالمال أن يكون به مضمونا على الأصيل.

٤- لا تجري النيابة في العقوبات

٥ – النيابة عن المفلس

المسألة الثانية : أحكام الكفالة

أ- حكم الكفالة مطالبة المكفول له الكفيل بــالمكفول به.

ب – ليس للكفيل أن يخرج نفسه من الكفالــة بعــد انعقادها وترتب الدين في ذمة المدين إذا لم يكن مخيرا خيار شرط أو خيار رهن

ج – المكفول به مضمون وللمكفــول لــه إن شاء مطالبة الكفيل وإن شاء مطالبة الأصــيل إلا فــي الموضعين التاليين :

١- إذا اشترط في الكفالة براءة الأصــيل فلــيس للمكفول له مراجعته

٢- إذا أقر الكفيل بالــدين و أنكــره الأصــيل وحلف، فلا يطالب الأصيل بل يطالب الكفيل؛ لأنه قد يثبت الفرع مع عدم ثبوت الأصل .

د- الحوالة بشرط عدم براءة المحيل كفالة

هـــ- الكفيل الذي يؤدي الدين له أن يراجع الأصيل إذا كانت كفالته بالأمر.

المسألة الثالثة : البراءة من الكفالة

يبرأ الكفيل من الكفالة في الموضعين التاليين:

أ- إذا سلم الأصيل أو الكفيل للمكفول لــه المكفول به

ب-إذا برأ المكفول له الكفيل أو أقر بأنه لا حق له عنده.

ويظهر هذا التكافل في الإســلام مــن خــلال آي القران، حيث أمر الله سبحانه وتعــــالى عبــاده ان

يتكافلوا فيما بينهم على فعل الخير في قوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى) المائدة ٢ ، وكذلك حال صحابة سيدنا رسول الله – صلى الله عليه وسلم – وقد شهد الله سبحانه وتعالى على ذلك (محمد رسول الله والذين أمنوا معه أشداء على الكفار رحماء بينهم) الفتح ٢٩.

كما يظهر هذا التكافل من خلال أحاديث سيدنا رسول الله – صلى الله عليه وسلم – فى وصف تكافل المسلم للمسلم : " المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه " رواه البخاري . ومعنى لا يسلمه لا يخذله ويتركه يعاني الخطر والشدة دون أن يعاونه ويأخذ بيده أي من تركه يجوع ويعرى وهو قادر على إطعامه وكسوته فقد أسلمه (٢) (يوسف القرضاوي ، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام ، ص ١٤٠)

وبذلك اكتملت دعائم الكفالة الاقتصادية المنبثقة عن ركيزة التكامل الاقتصادي التي تمثل أساسا من أسس منهج سيدنا يوسف – عليه السلام – ا التنموي الاقتصادي ومدى توافقها مع المنهج التنموي الاقتصادي الإسلامي.

وعليه ينتقل الباحث إلى الشق الثاني المتمثل في التضامن الاقتصادي المنبثق عن ركيزة التكامل الاقتصادي .

ثانيا: التضامن الاقتصادي

يظهر هذا التضامن المصري متمثلا في سيدنا يوسف – عليه السلام – لمنطقة الشرق أوسطية من خلال صورتين واقعيتين صادقتين – تصويرا قرآنيا – تحتوي الأولى على ثلاثة مشاهد ، وتتضمن الصورة الثانية مشهدين .

الصورة الأولى : الدخول " الحاجة ": تتمثل في هذه الصورة " الدخول " في ثلاثة مشاهد لدخول اخوة سيدنا يوسف – عليه السلام – مصر مخزن الأرض من الطعام و الميرة آنذاك .

يقول الله تعالى في المشهد الدخولي الاول : (وجاء إخوة يوسف فدخلوا عليه) يوسف ٥٨ ، فقد ظهر فعل الجدب في هذا المشهد حيث اخوة يوسف – عليه السلام – يجيئون من البدو من ارض كنعان البعيدة يبحثون عن الطعام في مصر . ومن ذلك ندرك اتساع دائرة المجاعة .

كما يقول الله سبحانه وتعالى في مشهد ثان : (ولما دخلوا على يوسف) ٦٩ حيث يَعني هذا انه الدخول الثاني – وليس تكرارا – مما يدل على استمرارية الحاجة إلى الطعام من قبلهم وقبل دوابهم من ناحية ، ومن ناحية أخرى استمرارية الجدب والمجاعة وشدتها مع مرور الوقت ونفاد القوت .

وفي المشهد الثالث يخبرنا رب العزة سبحانه العالم البصير الخبير – في تصوير ادائي صادق ومعبر للحالة التي أضحوا وباتوا عليها في قوله تعالى : (فلما دخلوا عليه) بزيادة الفاء الدالة على السرعة الناتجة عن " الحاجة " وضرورة تلبيتها في مرحلة لا يضمن فيها حد الكفاف ، ثم ينقلنا المولى عز وجل إلى حال طلبهم تلبية حاجتهم الضرورية ، من خلال قوله عز من قائل : (مسنا وأهلنا الضر) أي أصابنا نحن و أهلنا الجوع وما يتبعه من ضر الأجسام والنفوس .

هذه هي الصورة الأولى ذات المشاهد المؤثرة المعبرة خير تعبير في صدق الأداء والإخبار من رب العزة سبحانه ، واصفا الله – لنا حال دخول اخوة يوسف إلى مصر وتدرجهم من السيئ إلى الأسوأ منتهين بطلب تلبية حاجتهم – بالمصطلح الاقتصادي – الضرورية في الطعام والإطعام ، طعام أنفسهم ، وإطعام عشيرتهم ودوابهم .

ذلك هو الحال – القحط ، الجدب – حال المجاعة والحاجة ، فهل يقف سيدنا يوسف – عليه السلام- صادا لهم ، ويقول كفى فقد أقسمت أن أدافع عن ترابها هي فقط ومحافظا على حدودها هي فقط . دفاع وحفاظ تمويني غذائي في وقت أمست اللقمة تزن

الذهب فتغلبه ، وأضحت تزن الفضة فتغلبها – الفضة أغلى من الذهب آنذاك .

لا لم يقف سيدنا يوسف – عليه السلام – في وجه دول الشرق أوسطية المجاورة للأرض ، نعم لارض مصر فهي الأرض ليس تعظيما ، و إنما هي المخزن والمستودع ، مخزن الطعام في قول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – : (اجعلني على خزائن الأرض) ، ومستودع السهام في قول سيدنا رسول الله – صلى الله عليه وسلم – " **مصر كنانة الله في أرضه** "

لقد فطن سيدنا يوسف – عليه السلام – من اللحظة الأولى وتعبيره رؤيا الملك وطلبه الولاية انه سيكون مسئولا عن إطعام شعب كامل – تكافل – وشعوب كذلك تجاوره – طوال سبع سنوات لا زرع فيها ولا ضرع .

لم يكن ذلك غنما يطلبه يوسف لنفسه ، لان التكفل بإطعام شعب جائع حفاظا على الأمن القومي : لابد أن يكون متضامنا مع الشعوب المجاورة واجبا وليس تفضلا – سبع سنوات متتابعة عجاف لا يقول أحد انه غنيمة ، لان الشعب المصري بالطبع ، وهكذا باقي شعوب المنطقة – الجائع قد تمزق أجساد حكامهم في لحظات الكفر والجنون.

من منطلق هذا الواجب وتلك التبعة قام سيدنا يوسف – عليه السلام – بدور يصعب على رجل أن يقوم به بل يستحيل إلا إذا أوجد أعوانا يساعدونه ويضطلعون بهذه المهمة الشاقة قائدا ومديرا وموجها ومراقبا و مجفزا .

ويظهر قيام سيدنا يوسف – عليه السلام – بدوره وواجبه مع المحافظة على احترام حقوق وحوافز الملكية الخاصة ، من خلال مشهدين معبرين في تصوير أدائي قرآني يجمع في طياته وظلاله بين مفهومين كبيرين من حيث مكانتهما في منهجه – عليه السلام – التنموي الاقتصادي .

فالمفهوم الأول يحمل معنى التضامن الاقتصادي بصورته الإيجابية ، يقول سيدنا رسول الله – صلى الله عليه وسلم – " **اليد العليا خير من اليد السفلى** " ، بينما حملت الصورة السابقة بمشاهدها الثلاث معنى التضامن الاقتصادي بشكله المتمثل " الحاجة " .

يقول ربنا تقدست أسماؤه : (ولما جهزهم بجهازهم) يوسف ٥٩ – حيث هيأ لهم الطعام و الميرة واكرم ضيافتهم وأعطاهم ما يحتاجون إليه في سفرهم (الصابوني / المنتخب /٣٤١). كما يقول الله سبحانه وتعالى : (فلما جهزهم بجهازهم) يوسف ٧٠ – أي لما قضى حاجتهم وحمل ابلهم بالطعام و الميرة .

هاتان الآيتان يمثلان مشهدي الصورة الثانية ذات المفهومين الكبيرين في منهج سيدنا يوسف – عليه السلام –المتمثلين في : التضامن الاقتصادي ، احترام حقوق وحوافز الملكية الخاصة .

إن التضامن ظاهر بين في الأيتين الكريمتين موصولتين بسياقهما ، من دخول اخوة يوسف – عليه السلام – ومدى الحاجة الى الطعام و الميرة ، ويبرز اكثر في كلمة : (ولما جهزهم) ٥٩ ، (فلما جهزهم) ٧٠ – الدالة على اليد العليا و خيريتها في العطاء والبذل ،

وإن كان في مقابل . فهذا هو التكامل لشعب مصر، والتضامن للشعوب المجاورة ، والتكامل في عملية المقايضة البيعية آنذاك .

كما يظهر احترام حقوق وحوافز الملكية الخاصة جليا في كلمة (بجهازهم) ٥٩ ، ٧٠ في الآيتين ، حيث ان كلمة بجهازهم ، تعني إعطاؤهم الحد الذي يريدونه بالكيفية والكمية التي يطلبونها ، وكذلك بالنوع والعدد الذي يريدونه : كما وكيفا ونوعا وعددا ، انه لدليل دامغ على احترام حوافز الملكية الخاصة التي اجتهدت وادخرت وحافظت على مدخراتها لمبادلتها في

العملية البيعية بنظام المقايضة ، وحافظت على صيانتها من التلف والإهدار .

إن هذه الآية ، ورغم حالة الجوع الشديدة إلا انه وخاصة في ظل الآية الأولى تظهر حوافز الملكية الخاصة والجهد المبذول ، وعدم المساواة بين المجد والكسول .

أما الآية الثانية ، وما يفيده السياق من زيادتهم كيل لأخيهم الغائب أولا الحاضر ثانيا . وتظهر قمة احترام الملكية الخاصة حوافزها في شخوص سيدنا يوسف – عليه السلام – واخوته وأبويه وعشيرته . كيف ذلك .

عندما جاء والداه واخوته وعشيرته ، فقد استفادوا ونعموا بملكية أخيهم يوسف – عليه السلام – وولايته ، لم يعتوا في الأرض مفسدين ، و إنما كان من حق سيدنا يوسف بحكم مكانه آنذاك (رب قد أتيتني من الملك) ١٠١ أن يعيش حياة كريمة ليست حياة ترف وبذخ وسفه ، ولكن حياة كريمة بما تحمل الكلمة من معاني الكرم المعيشي .

لقد أقر الإسلام نظام التكامل الاقتصادي الذي طبقه سيدنا يوسف – عليه السلام – في منهجه "التنموي الاقتصادي ممثلا في السوق الإسلامية حاليا، والتي يقترح الباحث ان ينظر علماؤنا إلى منهج سيدنا يوسف – عليه السلام –التنموي الاقتصادي ويفقهوا انه واجب وضرورة تمثل الأمن القومي للامة . وذلك من خلال الاعتصام بحبل الله وعدم التفرقة مصداقا لقول الله تعالى (واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا) حيث أن تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية يمثل آلية رئيسة لا غنى عنها في النهضة واليقظة ودوران عجلة التنمية الاقتصادية .

المبحث الثالث

القدوة والسوق الإسلامي

أولا: السوق الإيماني

يقول الله تعالى (إني حفيظ عليم)٥٥- قيل في المنتخب : ضابط لأمور المملكة حافظ لها ، خبير بالتدبير وتصريف الأمور . وقيل في صفوة التفاسير : أي أمين على ما استودعتني عليم بوجوه التصرف.

إن الأزمة القادمة وسني الرخاء التي تسبقها في حاجة إلى الحفظ والصيانة والقدرة على إدارة الأمور بالدقة ، وضبط الزراعة والمحاصيل وصيانتها . وفي حاجة إلى الخبرة وحسن التصرف والعلم بكافة فروعه الضرورية لتلك المهمة في سنوات الخصب وفي سني الجدب على السواء ومن ثم ذكر سيدنا يوسف – عليه السلام – من صفاته ما تحتاج إليه المهمة التي يرى انه أقدر عليها ، وان وراءها خيرا كبيرا لشعب مصر والشعوب الأخرى . (الظلال)

لقد تنوعت أقوال المفسرين في وصفهم وتوصيفهم لعبارة سيدنا يوسف – عليه السلام – (خزائن الأرض) ، فمن ناحية الوصف اختلفوا في ذكر العدد والمساحة والأمكنة ، وكذلك فعند التوصيف ، ذكر بعضهم : " وزارة المالية " ، و آخرين عبروا عنها : " وزارة التموين " ، ويرى الباحث إضافة توصيف ثالث مكمل لهما وهو : وزارة الزراعة ".

وهذا دليل على اتساع المساحات المزروعة ، ومن الثابت علميا جيولوجيا وجود سبعة فروع تصل بين نهر النيل والبحر الأبيض المتوسط ، ووجود آثار لفرع أو اثنين كانا موجودان آنذاك .

كما انه إن دل فإنما يدل على أن مصر كانت تستوعب جل الأرض المعمورة والمأهولة بالسكان إلا قليلا من الدول المجاورة ، والتي وصفها الشهيد سيد قطب بمنطقة " الشرق أوسطية " ونزوح أهالي هذه الدول إلى مصر ، فكان مصر هي الأرض رمز الميرة.

يرى الباحث إقرار الإسلام لمنهج سيدنا يوسف – عليه السلام – التنموي الاقتصادي ، كما يرى إقرارا من نوع آخر خاص بهذه العبارة (خزائن الأرض)

على لسان سيدنا يوسف – عليه السلام – يقابله في الإسلام كلمة مشابهة – وهو قول سيدنا رسول الله – صلى الله عليه وسلم – : " مصر كنانة الله في أرضه".

إن المتأمل لكلا التعبيرين : [(خزائن الأرض) ، (كنانة الله)] يظهر له المعنى المشترك بينهما وهو "مستودع " سواء للطعام وأهميته في الأولى – أو للسهام وأهميتها في الثانية .

حيث طلب سيدنا يوسف – عليه السلام – الولاية " تموين وزراعة ومالية " على (خزائن الأرض) رغبة في تحقيق العدل و إقامة الحق و الإحسان . الصابوني ٥٧.

لم يذكر له ربنا سبحانه وتعالى شيئا عن سنوات الرخاء : وكيف زرع الناس -وكيف أدار يوسف جهاز الدولة . وكيف نظم ودبر وأدخر ، كأن هذه كلها أمور مقررة بقوله : (إني حفيظ عليم) .

يحاول الباحث اكتشاف بعض هذه التدابير ، من خلال اللمحات القرآنية ، وذلك في إطار شخصية العزيز الإيمانية النبوية ذات المنهج الرباني القائم على تحقيق العدل و إقامة الحق والإحسان .

حيث إن تحقيق العدل يدفع إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات ، وذلك في جو من البر والتقوى ، والتواصي والتناصح ، والرقابة والتوجيه .

بادئ ذي بَدء ، فان هذه السوق لا تعرف التطفيف ولا البخس ، وذلك مصداقا لقول الله تعالى على لسان أخوة سيدنا يوسف – عليه السلام – : (فأوف لنا الكيل) ٨٨

وبذلك تتحقق العدالة دون بخس أو ظلم .

وقد جاء الإسلام مقررا هذا المبدأ الرئيسي في المجال الاقتصادي بالميزان والمكيال السوقي ومبدأ أساسي في نواحي الحياة ، وقال الله تعالى : (والسماء رفعها ووضع الميزان ٧ ألا تطغوا في الميزان ٨ وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان ٩).

أي وشرع العدل مثلا لئلا تتجاوزوا الحد ، و أقيموا الوزن بالعدل في كل معاملاتكم ولا تنقصوا الميزان . المنتخب ٧٩١.

لقد شرع الله ابتداء العدل فهو اسم من أسمائه، ثم ذكر معللا ومفسرا سبب هذا التكليف لئلا تتجاوزوا أيها الناس الحد فتقعوا في المعصية ، ثم يذكرهم المولى آمرا إياهم وأقيموا الوزن بالعدل مثل : إقام الصلاة ، الإقامة : أي تأدية العمل على خير وجه، ثم مبينا التطابق ولا تخسروا ولا تنقصوا جائرين الميزان .

ويحذر ربنا تباركت أسماؤه المطففين من عاقبة التطفيف الذي يعتبر ضربا من السرقة والخيانة وأكل الحرام في قوله تعالى : (ويل للمطففين) أي الهلاك أو هو وادي في جهنم . وقد ظهر هذا الوفاء للميزان في عهد سيدنا يوسف – عليه السلام – نتيجة التربية العقائدية التي نشأ أعوانه وأتباعه الموكلين على تصريف الأمور والموازين ، ومن لمحاتها حديثه مع أصحابه في السجن مشددا على إيمان قومه بالله واليوم الآخر خاصة ، لأن ذلك من أثره في النفس توليد الرقيب المتمثل في الضمير الذي يؤمن بالحساب يوم القيامة.

حيث أن المكاييل والموازين أمران تتحقق بهما العدالة الاقتصادية التي تتولد عنها للعمل الدؤوب مما يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة .

كما ان هذه السوق لا تعرف التلاعب في الأسعار ، حيث قال الله سبحانه وتعالى على لسان اخوة سيدنا يوسف – عليه السلام – مخاطبين عزيز مصر -يوسف – عليه السلام – (وجئنا ببضاعة مزجاة) فبرغم دلالتها السياقية التي تعني رداءتها وبيان ذلك للعيان إلا أنها توحي بأخلاق وسلوكيات بيت النبوة – اخوة يوسف – عليه السلام – في ذلك الزمان الموحل في القدم ، من خلال إفصاحهم عن رداءة

دراهمهم وصدقهم في معاملاتهم شراء وبيعا ، من غير إيهام أو خديعة لتغيير قيمة درهمهم الرديئة أو بضاعتهم الناقصة .

حيث تتميز هذه السوق وتتسم بأخلاقيات وسلوكيات إيمانية ، نتيجة التربية العقائدية التي طبقها سيدنا يوسف – عليه السلام على نفسه من خلال قوله (ولما جهزهم بجهازهم) أي هيأ لهم الطعام و الميرة و أعطاهم ما يحتاجون إليه في سفرهم / الصابوني ٥٨ حيث تمثل هذه الاية منهج البيع اليوسفي تمثيلا صادقا.

يظهر من خلال هذه الآية – منهجه البيعي – لمحات وإيماءات ودلالات تكتمل صورتها بقوله (وأنا خير المنزلين) ليتوقع كل قارئ شكل وصورة هذا المنهج البيعي اليوسفي .

من هذه اللمحات تظهر إباحة المعاوضات آنذاك وفي كل العصور ، كما يتبين كذلك تسعير البضائع والسلع التبادلية وتحديد قيمتها وزنا ونوعا ، وكذلك يتضح مدى الرضا في هذا البيع كونه عاملا رئيسا ، وملكية سيدنا يوسف – عليه السلام– للمبيع ، وقدرته على تسليمه والعلم به ، وتحقق منفعة المبيع .

يتضح مما سبق مدى التشابه والتلاحم بين منهج سيدنا يوسف – عليه السلام– البيعي الشرائي والمنهج البيعي الإسلامي. حيث اقر الإسلام – المتابيعين بالشفافية والإفصاح والصدق ، لما رواه حكيم بن حزم رضي الله عنه – عن النبي – صلى الله عليه وسلم – انه قال : " البيعان بالخيار مالم يتفرقا – فان صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وان كتما محقت بركة بيعهما " . وبذلك جعل الإسلام – الإفصاح وسيلة من تحقيق البركة في الدنيا ، والنجاة من عذاب الله في الأخرة .

مما سبق يتبين لنا قيمة تحديد الأسعار واتباع أخلاقيات وسلوكيات كل من منهج سيدنا يوسف – عليه السلام –البيعي ومنهج البيع في الإسلام في استقرار الأسعار مما يؤثر بدوره إيجابا في تحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة .

ويلاحظ كذلك أن السوق الشرق أوسطية ممثلة في تربة مصر آنذاك لم تكن تعرف الاحتكار . وخير دليل على ذلك – دون تأويل أو شطحات مفسرين – قول سيدنا يوسف – عليه السلام – للملك (اجعلني) ، (على) ، (خزائن الأرض) ، حيث ان جملة " اجعلني على " تفيد صراحة احتكاره هو ممثلا الدولة للقوت .

تعني " اجعلني على " التولية والسلطة والاحتكار . حيث أقام سيدنا يوسف – عليه السلام – حدا فاصلا – في الفقه الإسلامي ، وكان دليل الفقهاء وحجتهم في التفريق بين الادخار والاحتكار . ويظهر ذلك من قول القرطبي في تفسيره لقوله تعالى : (إلا قليلا مما تحصنون) ٤٨ يدل على جواز احتكار الطعام إلى وقت الحاجة .

وتبرز هنا مسألة من الأهمية بمكان ، وعلى درجة كبيرة من الخطورة ، حتى لا يحدث خلط . حيث أن احتكار الدولة الطعام إلى وقت الحاجة هو ادخار ، وعليه طلب سيدنا يوسف – عليه السلام –ليكون هو الدولة في تطبيق هذا الأمر الجد خطير ضابطا إياه ، وهو من معاني إقامة العدل ، إن لم يكن هو العدل ذاته وعصبة في هذه المحنة وتلك المجاعة .

إما احتكار مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الطعام إلى وقت الحاجة قد يستخدم في ضرر الناس والتضييق عليهم .

وكي يتبين لنا مدى تحقيق هذه المقولة – لم تعرف السوق آنذاك الاحتكار – يحسن بالباحث توضيح المشهد الواقع بين يوسف عليه السلام واخوته – وهم يسترحموه ويستعطفوه أن يتصدق عليهم ، وهذا دليل دامغ لامرين : الأول الاسترحام كان نتيجة نقص او رداءة بضاعتهم ، فلم يكن نتيجة زيادة الأسعار أو حبسها للغلاء فيسترحموه لينقص الزيادة الناتجة عن السعر الأصلي – كما انه يدل دلالة قاطعة على خلو

هذا السوق من الربا .

ويكمن الأمر الثاني ليس فقط في استعطافهم ان يعاملهم بالمثل -دون زيادة للأسعار ، نتيجة حبس القوت لزيادة سعره وقت الغلاء ولكن يتعدى المثلية إلى التصدق والتفضل بإكمال الناقص و إتمامه تفضلا وتصدقا منه عليه السلام .

حيث إن هذين الأمرين لخير دليل على خلو هذه السوق من الاحتكار الذي يضر الناس حبسه ، ممثلا أسعارا غير عادلة ، ومفتقرا إلى قوى العرض والطلب وضارا بالسوق وبالمتعاملين فيه .

ولذا جاء الإسلام محضا على الادخار مرغبا فيه ، محاربا الاحتكار محرما ومجرما إياه فعن ابن عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم -: " **الجالب مرزوق والمحتكر ملعون** "

لقد ظهر من استعطاف اخوة يوسف إياه كي يتصدق عليهم لما رأوه منه خلو هذه السوق من الربا . فكيف يكون الوالي والمتصرف في شئون البلاد بنفسه متصدقا في معاملاته ، العامل على استقرار الأمن المالي مستخدما للمنهج الربوي ، وهو ما يمثل دليلا دامغا على عدم استخدام سيدنا يوسف – عليه السلام – الربا في منهجه التنموي الاقتصادي – دليل جبلة ودليل منطقي ودليل نفسي سلوكي .

وتتضح هذه الأدلة من خلال هذه المعادلة التالية :

١- المرابي يأخذ مالا من غير عوض
المتصدق يعطي مالا من غير مقابل

٢- المرابي لا يعطي مالا من غير مقابل
المتصدق لا يأخذ مالا من غير عوض

إذن المرابي لا يتصدق
المتصدق لا يرابي

هذا بالنسبة للمتصدق فما بالنا بصاحب منهج – سيدنا يوسف – عليه السلام – يتصف بنعتين أبعد ما يكونا عن الربا ، وهما : (من المتصدقين) ، (من المحسنين) لأن صفتي التصدق والإحسان – دليل ثان – لا يجتمعان مع الربا في شخص واحد .

وهناك دليل آخر على عدم استخدام سيدنا يوسف – عليه السلام – للربا في سوقه الشرق أوسطية ، حيث يقول الماوردي وغيره : إن الربا لم يحل في شريعة قط لقوله تعالى : (وأخذهم الربا وقد نهوا عنه) يعني في الكتب السابقة .

هذا وقد حرم الإسلام الربا ، والوسائل المفضية إليه ، وكل من ساهم في أكله ، ويظهر ذلك من قوله تعالى : (وأحل الله البيع وحرم الربا) يقول السرخسي : ذكر الله تعالى لآكل الربا خمسا من العقوبات ، وهي : التخبط ، المحق ، الحرب، الكفر ، الخلود في النار . وعن جابر رضى الله عنه – قال : " **لعن رسول الله – صلى الله عليه وسلم – آكل الربا وموكله وكاتبه وشاهديه وقال هم سواء .**

أورد المفسرون لتحريم الربا حكما تشريعية ، منها انه يقتضي اخذ مال الإنسان من غير عوض ،ويمنع الناس من الاشتغال بالمكاسب ،ويفضي إلى انقطاع المعروف بين الناس من القرض ، فيربو المال على المحتاج من غير نفع يحصل له ويزيد مال المرابي من غير نفع يحل منه لأخيه ، فيأكل مال أخيه بالباطل ، ويحصل أخوه على غاية الضرر.

ويتضح من حكم تحريمه وعدم استعماله في المنهجين اليوسفي والإسلامي بل وكل مناهج الرسل و شرائعهم – كما قال الماوردي – حركة النمو والتنمية الاقتصادية ، وكذا تحقيق العدل والحق المؤثرين في النهوض بالأمة اقتصاديا وعدم محاربة الله اياها ، فتكون في ثبات دون تخبط ، تثبيت دون محق ، سلام دون حرب ، إيمان دون كفر ، رضوان دون نار.

وأخيرا تظهر لنا لمحة مضيئة في هذا السوق الشرق أوسطية ، متمثلة في الحيلة التي قام بها سيدنا يوسف – عليه السلام- مع أخيه والكامنة في "السرقة".

تتكون هذه اللمحة من مشهدين : الأول يمثله قول اخوة يوسف - عليه السلام : (ماذا تفقدون) وهو بدل " ماذا سرقنا " إرشاد لهم إلى مراعاة حسن الأدب وعدم المجازفة بنسبة البريئين إلى تهمة السرقة .

يتبين من ردهم هذا فحش هذه الجريمة التي يتنصلون من مجرد ذكر لفظها ونسبته إياهم ورميهم بها ، وهو نتيجة نشأتهم في بيت النبوة - يعقوب - عليه السلام ، ومع ذلك فقد تقبل أعوان سيدنا يوسف هذا الرد برد يدل على اتفاقهم - الفئتين : أعوان سيدنا يوسف - عليه السلام ، واخوة يوسف - عليه السلام على قبح هذا اللفظ فردوا قائلين : (نفقد صواع الملك)، فبعد آذان المؤذن بجريمة السرقة خلا وحاشا الحديث من ذكرها بألفاظ وتراكيب تفيدها ولا تذكرها - أي السرقة .

يدل هذا الخلو على نبذها ، بل وعدها من المؤديات إلى الاسترقاق في شريعة يعقوب عليه السلام .ممثلا المشهد الثاني ، وكامنا في عقوبة جريمة السرقة التي كانت استرقاقا وعبودية في شريعة يعقوب - عليه السلام ، وضربا وغرما للضعف في شريعة الملك .

إذا كانت عقوبة السارق في دين الملك - كما أوضح الباحث سابقا - ضربا وغرما -فان دل فإنما يدل على تجريم السرقة ، وهو ما جاء به الإسلام واقره ، مع اختلاف العقوبة ، ولكن وجود تجريم في حد ذاته يمثل نقطة اتفاق دالة على الاعتراف الضمني بفحش ونبذ الجريمة ذاتها والسارق بعينه .

إذا حاولنا التقريب أو مجرد التوفيق بين العقوبتين ، فإنما ترتكب إثما عظيما ، فهذا اجتهاد فرد يحمد له ويثنى عليه ، وذاك أمر تكليفي من المولى عز وجل واضح صريح بقطع اليد .

ولكن وجه الشبه يكمن في تجريم السرقة . مع اختلاف الجرم - مما له أثره على تحقيق الاستقرار الاقتصادي و إقامة العدل المؤديان لنمو وتنمية اقتصادية .

ثانيا : القـــدوة

تظهر أهمية القدوة على المستويات كافة في هذين المنهجين اليوسفي والمحمدي ، لتحقيق إدارة رشيدة للمجتمع الإنساني ، لكي يستطيع القيام بمسئولية إعمار الأرض .

ويرى الباحث - من وجهة نظره - إن قدوة سيدنا يوسف - عليه السلام - وكذلك سيدنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم : قد تحققتا في ظلال الآية التالية : (والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا وإن الله لمع المحسنين)

وفيما يلي يلقي الباحث بيانا في ظلال تلك الآية الكريمة - القائدة بمعية الله - (والذين جاهدوا فينا) : بجد النهار ، تجديدا لإيمانهم

وبتهجد الليل ، اجتهادا لملكاتهم

(لنهدينهم سبلنا) : لنهدينهم بصائر نقية ، وأبصارا قوية ، وخلجات وقائية

(وإن الله لمع المحسنين) : من عباده الربانيين : مخلَصين ومخلِصين.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولا: نتائج الدراسة :

١- احتواء رسالة سيدنا يوسف عليه السلام - على منهج تنموي اقتصادي متكامل .

٢- تأييد الإسلام - قرآنا وسنة وإجماعا - لمنهج سيدنا يوسف -عليه السلام- التنموي الاقتصادي.

٣- خروج أنوار الرسالات السماوية من مشكاة واحدة.

٤- إمكانية تطبيق منهج سيدنا يوسف -عليه السلام - في وقتنا الحالي وإلى يوم القيامة.

ثانيا : توصيات الدراسة :

١- الاهتمام بدراسات التنمية الاقتصادية من منطلقات إسلامية ، والعمل على ديباجة تصور إسلامي اقتصادي رصيد للتنمية ، معبرا عن رأي جمهور الفقهاء وخبراء الاقتصاد.

٢- اكتشاف القوانين الفنية للإنسان واستخدامها الاستخدام الأمثل؛ رغبةً في زيادة الإنتاج كماً وكيفًا .

٣- إعطاء مزيد من العناية ببناء الإنسان المسلم فكريا وثقافيا وإيمانيا ، وإعداده فنيا ومهنيا – واستخدام سياسة التدريب التحويلي لاستثماره الاستثمار الأمثل دون الاستغناء عنه – على اعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيس للتنمية والإنتاج على السواء.

٤- إنشاء هيئة سوق مالية إسلامية تتكون من أهل الاختصاص والخبرة في الأسواق المالية المشهود لهم بالسمعة الطيبة والحس الديني ، إضافة إلى بعض المستشارين الشرعيين .

وتعمل هذه الهيئة على وضع الإجراءات التنظيمية المناسبة لمنع التعامل بالأساليب غير الأخلاقية ، ومنها: الربا ، والاحتكار ، والتلاعب في الأسعار ، وتطفيف الميزان أو تخفيض العبوات بلغة العصر .

مراجع البحث

أولا: مراجع التفاسير

١- " الجامع لاحكام القران الكريم " الإمام القرطبي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، بدون سنة نشر.

٢- تفسير القران العظيم " ، الإمام الحافظ بن كثير ، مكتبة الإرشاد ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب، سوريا ، ١٩٨٠م.

٣- " صفوة التفاسير " محمد علي الصابوني ، دار الرشيد ، سوريا ، حلب.

٤- " في ظلال القران " ، سيد قطب ، دار الشروق ، الطبعة الحادية عشرة ، ١٩٨٢م.

٥- " المنتخب في تفسير القرآن الكريم " ، اشرف على إصداره : د/ محمد الاحمدي أبو النور ، لجنة القران والسنة ، وزارة الأوقاف ، المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، القاهرة ، محرم ١٤٠٦ه ، سبتمبر ١٩٨٥م.

ثانيا : مراجع الحديث النبوي

١- صحيح مسلم ، مسلم بن الحجاج النيسابوري، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .

٢- " فتح الباري بشرح صحيح البخاري " ، ابن حجر العسقلاني ، دار الريان للتراث ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٧ه ١٩٩٤م.

ثالثا : مراجع الفقه الإسلامي

١- موسوعة الفقه الإسلامي ، الشبكة العنكوبتية.

رابعا: مراجع معجمية

١- " مختار الصحاح " الإمام محمد بن بكر الرازي ، الطبعة السادسة ، المطبعة الأميرية ، ١٩٥٣م.

٢- " المعجم الوسيط "، ابن الأثير ، دار صادر ، دار بيروت ، بيروت ، ١٣٨٥ه –١٩٦٥م

خامسا: ندوات

١- ندوة : إسهام الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر " ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨م.

سادسا : الأبحاث

١- " المنهج الإسلامي في التنمية " ، د. يوسف إبراهيم يوسف

٢- تعقيب أول د. عبد الحميد الغزالي

٣- تعقيب ثان ، د. درويش صديق جسينة

سابعا: رسائل علمية

١- كيفية معالجة الإسلام للتخلف الاقتصادي، مصطفى محمود عبد العال ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد ، معهد الدراسات الإسلامية ، قسم الاقتصاد والعلوم المالية ، عام ٢٠٠٢







البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علْميّة ، مُحكّمة

قسيمة اشتراك

الاسم: ....

العنوان: ....

هاتف: .... **فاكس:** .... **محمول:** ....

البريد الالكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
١- جمهورية مصر العربية:	٢٠٠ جنيه مصري	٨٠ جنيهاً مصرياً
٢- الدول العربية والأجنبية:	١٢٠ دولاراً	٦٠ دولاراً

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشار والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز الاستشارات والبحوث والتطوير ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٢٣٥٨١٠٣٣

البريد الالكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : crdc@sadatacademy.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....

....

....

....

فى هذا العدد

أولاً افتتاحية العدد:

ثانياً بحوث مُحكَّمة:

ثالثاً ملخصات الرسائل:

رابعاً الندوات والمؤتمرات:

خامساً أبحاث المؤتمرات والندوات :

سادساً أوراق عمل الندوات والمؤتمرات :

